

18 Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi



ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
İİBF İŞLETME BÖLÜMÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI



KONGRE BİLDİRİLER KİTABI

Yayına Hazırlayanlar

Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN
Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Doç. Dr. Ali DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ
Öğr. Gör. Emrah YENİLMEZ
Arş. Gör. Özge DEMİRAL

20-22 MAYIS 2010 ADANA

**18.ULUSAL
YÖNETİM VE ORGANİZASYON
KONGRESİ**

BİLDİRİLER KİTABI

Yayına Hazırlayanlar

Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN
Prof.Dr. Azmi YALÇIN
Doç.Dr. Ali DANIŞMAN
Yrd.Doç.Dr. Kemal Can KILIÇ
Öğr. Gör. Emrah YENİLMEZ
Arş.Gör. Özge DEMİRAL

Düzenleyen

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İŞLETME BÖLÜMÜ**

20-22 Mayıs 2010
ADANA

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi, İşletme Bölümü'ne aittir. Bütün hakları saklıdır.

Kitabın tümü ya da bölümü/bölemleri Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi, İşletme Bölümü'nün yazılı izni olmadan elektronik, optik, mekanik ya da diğer yollarla basılamaz, çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright©2010 by Cukurova University, Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of Business

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

Kapak Düzeni:
Yusuf ORHAN

Tasarım-Dizgi:
Kemal Can KILIÇ
Emrah YENİLMEZ
Yusuf ORHAN

ISBN
978-975-487-169-2

1.Baskı

ukurova Üniversitesi Basımevi,
013340 Sarıçam/ADANA
2010

KONGREMİZİ DESTEKLEYEN KURUM VE KURULUŞLAR'A



T.C.
Adana Valiliği



SEYHAN BELEDİYESİ
Seyhan
Belediyesi



Çukurova Kalkınma
Ajansı



Türkiye
Cumhuriyeti
Merkez Bankası



ADANA
TİCARET ODASI
Adana Ticaret
Odası



Adana Hacı
Sabancı Organize
Sanayi Bölgesi



Adana
Ticaret Borsası



İskenderun Enerji Üretim ve
Ticaret A.Ş.



Efes Pilsen



Gündoğdu
Okulları



Gülsan Holding



Ulusoy Tekstil



Ekin Reklam
Ajansı



Süvari Giyim



Sunar Grup



Hedef Alliance

TEŞEKKÜR EDERİZ

SUNUŞ

Değerli Kongre Katılımcıları,

Her yıl farklı bir üniversite tarafından gerçekleştirilen ve Yönetim ve Organizasyon alanında üniversitelerde çalışan akademisyenleri ve iş dünyasında çalışan uygulamacıları bir araya getirerek bilgi ve deneyimlerini paylaşma fırsatı yaratan Ulusal Yönetim ve Organizasyon kongresinin, bu yıl Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı tarafından yapılacak olması gurur vericidir.

Bilimsel kongrelerin iki ana amacı vardır. Birincisi, kongre konusu olan bilim alanında yapılan bilimsel araştırmaların, kongre temasıyla ilgili bilgi ve görüşlerin alanındaki akademisyenler tarafından panel, konferans ve oturumlar şeklinde sunulması ve paylaşılmasıdır. İkinci ve önemli bir amaç da kongre konusu bilim alanında çalışmalar ve uygulamalar yapan akademisyen ve uygulamacıları bir araya getirerek, tanışıp kaynaşmalarına ve gelecekte daha üretken ve işbirliği ilişkisi içinde çalışmalarına fırsat verilmesidir. Bu yıl bu olanağın yönetim ve organizasyon alanında bilimsel araştırmalar yapan akademisyenlere, Çukurova Üniversitesi tarafından sağlanmış olmasından duyduğum memnuniyeti belirtmek isterim.

Bu yıl 18.'si düzenlenen ve Çukurova Üniversitesi'nin ev sahipliğinde gerçekleştirilen Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin düzenlenmesinde emeği geçen kongre dönem başkanı Prof.Dr. Hüseyin ÖZGEN, Kongre Sekreteri Prof.Dr. Azmi YALÇIN, Doç.Dr. Ali DANIŞMAN ve diğer yönetim kurulu üyeleri ile kongreye destek olan kurum ve kuruluşlara teşekkür ediyor; bilgi, birikim ve deneyimlerin paylaşıldığı, verimli ve keyifli bir kongre olmasını diliyorum.

Prof. Dr. Alper AKINOĞLU
ÇÜ Rektörü

SUNUŞ

1993'den bu yana her yıl farklı Üniversiteler bünyesinde gerçekleştirilen "Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi"nin 18.si Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin ev sahipliği ile 20-22 Mayıs 2010 tarihlerinde Adana'da gerçekleştirilmektedir. 40 yılı aşkın bir geçmişi olan Fakültemiz, güçlü öğretim kadrosu ile Üniversitemizin vitrin Fakültesi konumundadır. Kongremiz bu saygınlığa katkıda bulunacaktır.

Yönetim-Organizasyon çağdaş dünyanın olmazsa olmazı haline gelen önemli bir bilim alanına dönüşmüştür. Tüm ekonomik çabalar bu disiplin alanındaki başarılar ölçüsünde verimlilik yaratabilmektedir. Milyarlarca dolarlık sermayenin akibeti buna bağlıdır. Bu açılardan bakıldığında kongre, akademisyenler, araştırmacılar ve uygulamacıları bir araya getirmekle yönetim ve organizasyon sahasındaki sorunları, açılımları bilimsel bir zeminde masaya yatırma olanağını yaratacaktır. Yenilikçi düşünce ve uygulamalardan haberdar olmamızı sağlayacaktır.

Her kongre, yoğun bir emek harcanarak gerçekleştirilmektedir. Katkı ve katılım duyarlılığı ile kongrelerin görkemi artmaktadır. Bu açıdan ilk teşekkürümüz Yönetim ve Organizasyon Kongresi Danışma Kuruludur. Ciddi bir mesai ile kongremizi planlamışlardır. Bildirileriyle katkı sağlayan akademisyenlerimize ve diğer katılımcılarımıza şükranlarımızı arz ediyorum. Kongreye her türlü desteği sağlayan kurum ve kuruluşlarımızın yöneticilerine teşekkür ediyorum. Fakültemiz Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı ve Kongre Dönem Başkanı Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN'e başarılı çabalarından ötürü takdir ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Kongrenin ve bildiri metinleri kitabının ülkemize ve bilim dünyasına üstün yararlar sağlamasını diliyorum.

Prof. Dr. Muammer TEKEOĞLU
ÇÜ İİBF Dekanı

ÖNSÖZ

1993 yılından itibaren düzenli olarak her yıl farklı bir üniversite tarafından “**Yönetim ve Organizasyon**” alanında gerçekleştirilen ve Türkiye’deki tüm üniversitelerden yaklaşık 400 dolayında akademisyen ve iş dünyasından uygulamacıların katıldığı en üst düzeyde kurumsallaşmış “Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi”nin 18.sini, 20-22 Mayıs 2010 tarihlerinde Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı olarak düzenlemekten kıvanç duymaktayız.

Yönetim ve Organizasyon alanında araştırma yapan akademisyen, araştırmacı ve uygulamacıları bir araya getirmeyi amaçlayan bu kongreye; **Örgüt Teorisi, Örgütsel Davranış, Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi** alanlarında kongre web sitesindeki “Bildiri Gönderme Sistemi” üzerinden 381 bildiri özeti gönderilmiştir; bildiri özetleri “Ön Değerleme Kurulu” üyeleri tarafından yazarlar ve mensubu oldukları kurumlar görülmeksizin online sistemde değerlendirilmiş ve 03 Şubat 2010 tarihinde Adana’daki Danışma Kurulu ve Ön Değerleme Kurulu üyelerinin katıldığı toplantıda, bilgisayar ortamında gerçekleştirilen değerlendirme sonuçları doğrultusunda, kabul edilen 121 bildiri, bildiri sahiplerine kongre web sitesinde duyurulmuştur.

18.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nin Çukurova Üniversitesi’nin ev sahipliğinde yapma talebimizi kabul eden “Kongre Danışma Kurulu” üyelerine ve yoğun akademik çalışmalarına karşın değerli zamanlarını harcayarak yüzlerce sayıda bildiri özetinin değerlemesini yapan “Ön Değerleme Kurulu” üyelerine teşekkür ederim.

Haziran 2009 tarihinden bugüne kadar yapmış olduğumuz kongre hazırlık çalışmalarının mutfağında çok büyük özveriyle görev yapan Kongre Sekreteri Prof.Dr.Azmi YALÇIN, Doç.Dr.Ali DANIŞMAN, Yrd.Doç.Dr.Kemal Can KILIÇ, Yrd.Doç.Dr.Bahattin KARADEMİR, Öğr.Gör. Emrah YENİLMEZ, Arş.Gör. Özge DEMİRAL ve Arş.Gör. İlkun Didem ÜLBEGİ olmasaydı bu kongreyi gerçekleştirmemiz çok zor olurdu; kendilerine çok teşekkür ediyorum. Ayrıca Yürütme Kurulunda görevli Prof.Dr.Ünal AY, Yrd.Doç.Dr.Mehmet TURAN ve Arş.Gör.Bilge AKÇA ile Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi’nden Yrd.Doç.Dr.İ.Efe EFEOĞLU, Çukurova Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu’ndan Yrd.Doç.Dr. Fatma Nur İPLİK, doktora öğrencilerimiz Ertan ERKOCAOĞLAN, Mehmet TOPELİ, Musa ŞANAL ve Roche Bölge satış müdürü Oğuz YÜKSEL’e teşekkür ederim.

Kongremize sağladıkları destekler için; Adana Valiliği, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Seyhan Belediyesi, Çukurova Kalkınma Ajansı, Adana Ticaret Odası, Adana Ticaret Borsası, İsken Enerji A.Ş., Anadolu Efes Biracılık A.Ş., Adana Gündoğdu Koleji, Gülsan Holding, Sunar Mısır A.Ş., Ulusoy Tekstil A.Ş., Birse Tekstil ve Ekin Reklamcılık’a teşekkürlerimiz sonsuzdur.

Adana’mızın çok değerli Valisi sayın İlhan ATIŞ ile Kongre hazırlık çalışmalarına yürütme kurulu üyesi gibi katılarak bize her türlü destek ve yardımı sağlayan Anabilim Dalımızın eski öğretim üyesi ve halen Adana Metropol Seyhan Belediye Başkanı Prof.Dr.Azım ÖZTÜRK’e çok teşekkür ederiz.

Kongremize destek ve yardımlarını esirgemeyen Fakültemizin bir önceki dekanı sayın Prof.Dr.Serap ÇABUK, şimdiki dekanımız sayın Prof.Dr.Muammer TEKEOĞLU ve Üniversitemiz Rektörü sayın Alper AKINOĞLU'na şahsım ve düzenleme kurulları adına teşekkür ederim.

Prof.Dr.Hüseyin ÖZGEN

Kongre Dönem Başkanı

YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ

1. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

2. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

3. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

4. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

5. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

6. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

7. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

8. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

9. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

10. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

11. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

12. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

13. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

14. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

15. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

16. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

17. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

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

18. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

<i>Tarih</i>	20-22 Mayıs 2010
<i>Düzenleyen Kurum</i>	Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
<i>Dönem Başkanı</i>	Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN
<i>Yer</i>	Adana HiltonSA Oteli
<i>Sunulan Bildiri Sayısı</i>	114 (Yayımlandı)

KURULLAR**DANIŞMA KURULU ÜYELERİ**

Prof. Dr. Ceyhan ALDEMİR	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Ümit BERKMAN	Bilkent Üniversitesi
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer KOÇEL	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür Timurcanday ÖZMEN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP (E)	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Fulya SARVAN	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Alaattin TİLEYLİOĞLU	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Behlül ÜSDİKEN	Sabancı Üniversitesi
Prof. Dr. Engin YILDIRIM	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Marmara Üniversitesi

BİLDİRİ ÖN DEĞERLEME KURULLARI ÜYELERİ**Örgüt Teorisi**

Prof. Dr. Engin YILDIRIM	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Nazlı WASTI	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Şükrü ÖZEN	Başkent Üniversitesi

Stratejik Yönetim

Prof. Dr. Fulya SARVAN	Akdeniz Üniversitesi
Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Sakarya Üniversitesi

Örgütsel Davranış

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür Timurcanday ÖZMEN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Enver ÖZKALP	Anadolu Üniversitesi

İnsan Kaynakları Yönetimi

Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Cavide UYARGİL	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Dursun BİNGÖL	Gazi Üniversitesi

KONGRE YÜRÜTME KURULU**Dönem Başkanı**

Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN

Çukurova Üniversitesi

Kongre Sekreteri

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Çukurova Üniversitesi

Yürütme Kurulu Üyeleri

Prof. Dr. Ünal AY

Çukurova Üniversitesi

Doç. Dr. Ali DANIŞMAN

Çukurova Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TURAN

Çukurova Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Kemal Can KILIÇ

Çukurova Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Bahattin KARADEMİR

Çukurova Üniversitesi

Arş. Gör. Bilge AKÇA

Çukurova Üniversitesi

Arş. Gör. Özge DEMİRAL

Çukurova Üniversitesi

Arş. Gör. İlksun Didem ÜLBEĞİ

Çukurova Üniversitesi

İçindekiler

SUNUŞ	IV
SUNUŞ	VII
ÖNSÖZ	IX
YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ	XI
KONGRE YÜRÜTME KURULU	XV
İÇİNDEKİLER	XVI
1.BÖLÜM - İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	1
Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişki Düzeyinin Belirlenmesi: Eczacıbaşı Topluluğu Örneği (<i>M.Kemal DEMİRCİ, Ceren GİDERLER ATALAY</i>).....	2
İş Görenlerin İş Güvenliğine Yönelik Bilgi Ve Tutumlarının Değerlendirilmesi: Bir Hazır Giyim Fabrikasında Vaka Çalışması (<i>A.Sinan ÜNSAR</i>).....	13
Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde İşletme Sahiplerinin Karakterleri (<i>Doğan ÜNLÜCAN, Cem TANOVA</i>) ...	22
Türkiye'deki İky Anlayışının Modeller Bağlamında Değerlendirilmesi: İso 500 Örneği (<i>Yasemin ÖZDEMİR, Serkan BAYRAKTAROĞLU</i>)	32
Değerlendirme Merkezi Uygulamalarının Türkiye'deki Organizasyonlardaki Durumunun Değerlendirilmesi (<i>Atilla YELBOĞA</i>).....	38
Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma (<i>Ömer TURUNÇ, Mazlum ÇELİK</i>).....	45
Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması Ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma (<i>Mazlum Çelik, Ömer TURUNÇ</i>)	58
Büyük Ölçekli Bir İşletmede İş Değerleme Sistemi Tasarım Süreci (<i>Serkan ÇOLAKOĞLU, Esma Eda EROL</i>)	71
Lider Geliştirme Uygulamalarının Etkinlik Değerlendirmesi Ulusal Ölçekli Bir Bankada İlişkisel Bir Alan Araştırması (<i>Özkan KARAASLAN</i>).....	81
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi: Yenilikçiliğin Aracılık Rolü (<i>İsmail TOKMAK</i>).....	94
Bireysel Performans Değerlendirmede Kullanılacak Yetkinliklerin Belirlenmesi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma (<i>Sait GÜRBÜZ, Ahmet Cevat ACAR, İbrahim S. MERT</i>).....	103

Lojistik Sektöründe Çalışanların Algıladığı İş Güvencesizliği İle Çalışan Sağlığı Ve Güvenliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma (<i>Murat YAŞLIOĞLU, Pelin KANTEN, Burcu Özge ÖZASLAN</i>)	111
Türkiye’de Büyük İşletmelerin Açıkladıkları Etik Kodlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (<i>Serkan BAYRAKTAROĞLU, Sevdije ERSOY</i>)	120
Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma (<i>Mehmet ALTINÖZ, Serdar ÇÖP</i>)	129
Havacılık Kazalarında İnsan Faktörü: Bir Alan Araştırması (<i>Asuman AKDOĞAN, Özgür DEMİRTAŞ</i>)	142
İş Güvencesi Ve İş Sözleşmesinin Feshine Yönelik İşe İade Kararları Üzerine Bir Araştırma (<i>Ayşe Oya ÖZÇELİK, Sibel UĞRAŞBUL, Beynaz UYSAL</i>).....	150
Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Performans Değerleme Açısından Çalışan Memnuniyeti (<i>Burçin ÇETİN, Gönen DÜNDAR</i>)	161
Bursa’da Faaliyet Gösteren İşletmelerin Üniversite-Sanayi İşbirliği Algıları Ve Yönetim Organizasyon Konuları Kapsamında Bir İnceleme (<i>Kurtuluş KAYMAZ, B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU, Duygu ACAR</i>)	167
Nepotizmin Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamaları Üzerine Etkisi (<i>Avşar KURGUN, Ediz GÜRİPEK, Erdem AKTAŞ</i>).....	171
Uluslararası Çerçeve Anlaşmaları Ve Çokuluslu Şirketler: Türkiye Uygulamalarından Ön Bulgular (<i>Kadire Zeynep SAYIM, Özge BERBER AĞTAŞ, Michael FICHTER, Jörg SYDOW</i>).....	180
Türkiye’de İşçi Ve İşveren Konfederasyonlarına Bağlı Sendikaların Bilişim Teknolojisi Kullanımı Ve Sanal Sendikacılık Uygulamalarına Bakış Açısı Ve Bir Uygulama (<i>Gönen DÜNDAR, Meryem AYBAS</i>)	187
Bilişim Sektöründe İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkinliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (<i>Mürşide ÖZGELDİ, Ş.Tuba GÜNAY</i>)	194
Performans Değerlendiricilerin Bağımsız Benlik Kurgusu, Performans Değerlendirmeye İlişkin Öz-Etkinlikleri Ve Değerlendirme Enflasyonu Arasındaki İlişki (<i>Zeyyat SABUNCUOĞLU, Nihan Çerağ BİLGİN</i>)	198
Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün Etkisi (<i>Aylin ATAAY</i>)	209
2. BÖLÜM - ÖRGÜT TEORİSİ	222
Yönetim Alanında Kayıp Bir Aktör: Türk Sevk Ve İdare Derneği (<i>Mustafa KURT</i>)...223	
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Firma Finansal Performansı Ve Kurumsal Sosyal Performansı Üzerindeki Etkisi: Imkb’de İşlem Gören Çokuluslu İşletmelerin Analizi (<i>Tülay İLHAN, Tarhan OKAN, Emrah KOPARAN</i>)	230

Küreselleşmenin Örgütsel Alanlara Etkisi: Türk Sineması Örneği (<i>R. Arzu KALEMCI, Şükrü ÖZEN</i>).....	233
Muhtaçların Bakımı: Sosyal Hizmetler Endüstrisinde Değişim (<i>Mustafa M. GÖKOĞLU</i>).....	241
Yapısal Boşlukları Dolduran Örgütlerin Örgütsel Alandaki Eşbiçimliliğe Etkisi (<i>Ela Özkan-CANBOLAT</i>).....	249
Mikro Ve Makro Dönüşümlerin Tedarikçi Gelişimine Ve Öğrenmesine Etkileri: Otomotiv Sektöründe Bir İnceleme (<i>Berna TARI, Bilgehan UZUNCA, S. Nazlı WASTI</i>).....	261
Türk Örgütsel Öğrenme Yazını: Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği (<i>Umut KOÇ</i>).....	266
Firmaların Yönetim Modalarını Benimsemesine Etki Eden Faktörler: Türkiye’de Yerleşik Firmalarda Tky, Altı Sigma, Yalın Üretim Ve Kurumsal Karne Fikirlerinin Yayılımı (<i>Mehmet ERÇEK, Özlem ARACI, Cihangir GÜMÜŞTAŞ</i>).....	275
Örgütsel Öğrenme Ve Sonuçları: İmkb’de Görgül Bir Araştırma (<i>Deniz TAŞCI, Umut KOÇ</i>).....	278
Eleştirel Bakış Uçısı: Türkiye İçin Çir Lüks Mü Yoksa Gereklik Mi? (<i>Ozan Nadir ALAKAVUKLAR</i>).....	290
Kurumların Ortaya Çıkışında Meşrulaştırma Stratejilerinin Kullanımı: Saatleri Ayarlama Enstitüsü Örneği (<i>Erkan ERDEMİR</i>).....	299
Türkiye’deki Teknoparkların Bünyelerindeki Şirketlerin Başarımı (<i>Özgecan KOÇAK, Özge CAN</i>).....	307
Kurumsal Yönetişimin Dyy’ın Uluslararası Çeşitlenme Ve Finansal Performans Üzerindeki Moderatör Etkisi: Finansal Kriz Sonrası Türkiye (<i>Kader Tan ŞAHİN, Seyfettin ARTAN, Seda TÜYSÜZ</i>).....	313
Siyasi İtaat, Teknik Beceri Ve Siyasi Eylemcilik: Farklı Kurumsal Mantıklar Altında Evrilen Türk Sendikacılığı, 1947-1980 (<i>Çetin ÖNDER, Behlül ÜSDİKEN</i>).....	320
Örgütsel Meşruiyetin Yeniden İnşasına Yönelik Bir Süreç Modeli: Türk Kızılayı Örneği (<i>Abdullah UZUN</i>).....	322
Türkiye’de Dershanelerin Yayılma Ve Meşrulaşma Süreci: Başarı Öyküsü Mü – Efsane Mi? (<i>Zuhal ŞENYUVA, Şükrü ÖZEN</i>).....	332
Vekil Harç (Stewardship) Kuramı Ve Asil Vekil Kuramının Birlikte Ele Alınmasına Yönelik Keşfedici Bir Araştırma (<i>Gözdegül BAŞER</i>).....	338
İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Sosyal Sermaye (<i>Aytül Ayşe ÖZDEMİR, Emre DEMİRCİ</i>).....	341
Kurumsal Etkiler Mi Yoksa Popülasyon Dinamikleri Mi?: Türkiye’de Bir Örgütsel Form Olan Özel Ortaöğretim Okullarının Kurumsallaşması (<i>Mehmet ÇAKAR</i>).....	352

Yerel Ve Çokuluslu Firmalarda Yönetim Kurulu Yapısı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Finansal Performans Farklılıkları (*Tülay İLHAN, Kader TAN ŞAHİN, Çiğdem ŞAHİN BAŞFIRINCI, Aygün ÖZSALİH*)358

Örgütler Kurumsal Baskılara Stratejik Yanıtlar Verebilir Mi? İmkb’de İşlem Gören Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri Karşısındaki Davranışları Üzerinden Bir Değerlendirme (*Eyüp Aygün TAYŞİR, İbrahim ANIL*).....361

Bir Örgütsel Formun Oluşumu: Banka'dan Ofis'e, Ofis'den Bankalara Ve İktisadi Devlet Teşekküllerine (*Janset ÖZEN AYTEMUR, Behlül ÜSDİKEN*).....369

3. BÖLÜM - STRATEJİK YÖNETİM371

Örgütlerde Formalizasyon Yenilik Yapabilme Yeteneğine Engel Oluşturur Mu? Bankalarda Yenilik Boyutları (*Dilek Zamantlı NAYIR, Ulrich TAMM*).....372

Örgütsel Uсталık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Uсталık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı Ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü (*A. Asuman AKDOĞAN, Ayşe CİNGÖZ*).....379

Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı Ve Pazar Performansına Etkisi (*Rıfat KAMAŞAK*)387

Türkiye’nin İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşunun Kıyaslama Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma (*A.Tuğba KARABULUT*).....396

Lojistik Sektöründe Süreç Yenilikçiliği Ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri (*A.Zafer ACAR, Ayşe GÜNSEL*).....405

Türkiye’de Stratejik İşbirlikleri: İlişki Süresinin Ortaklar Arası Uyuma Etkileri Üzerine Bir Araştırma (*Ayla ESEN*)414

“Devamlılık İçinde Değişim”:Türkiye’deki Büyük Aile Holdingleri Ve Bünyelerindeki Şirketlerin Kurumsal Büyüme Stratejileri (1938-2009) (*Ayşe KARAEVLİ, Ersin DEMİROK*)418

Stratejik Yönetimde Geleceği Kazanmaya Yönelik Stratejik Liderlik Temaları Açısından Bir Değerlendirme: Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde Gerçekleştirilen Bir Alan Araştırması (*A.Haluk PINAR*)423

Kredi Kartları Pazarında Ortaklaşa Rekabet Stratejisi: Advantage Kredi Kartı Üzerine Bir Araştırma (*Yunus DEMİREL, Nurzahit KESKİN, Hayri ÜLGEN*).....431

Stratejik Esneklik Ve Kurum Performansı İlişkisinde Senaryo Planlama Tekniğinin Rolü (*Ayla ESEN, Gönenç KESKİNTEPE*)440

Yolsuzluk Ve İçeriden Öğrenenlerin Ticaretinin Borsa Endeks Ve Hisse Fiyatları Üzerindeki Etkisi: İmkb’ye Yönelik Bir Araştırma (*İnan ÖZALP, M. Emrah DAYIOĞLU, Aslı GEYLAN*)444

Türkiye’de Girişimcilik Ve İşsizlik İlişkisi: Dinamik Bir Analiz (*Hakan KUM, Korhan KARACAOĞLU*)454

Stratejik Yönetim Düşüncesi Nasıl Öğretiliyor?: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma (<i>Mehmet Ali KÖSEOĞLU, Mehmet BARCA, Kemal KARAYORMUK</i>) ...	464
1980 Sonrası Örgütsel Girişimcilik Alanı Ve Yaklaşımları: Ayrışan İçerikler Ve Örtüşen Kavramlar (<i>Deniz KANTUR, Arzu İŞERİ SAY</i>)	473
Türkiye’de Kalkınma Planları Kapsamında Turizmin Yeri Ve Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Üzerine Bir Değerlendirme (<i>Boran TOKER, Aydın ÇEVİRGEN</i>).....	481
Dinamik Kapasiteye Sahip Olmak İçin Liderlik Özelliklerine İhtiyacımız Var Mı? (<i>Serkan TÜRKELİ</i>)	490
Halka Açık Şirketlerdeki Kurumsallaşma Düzeyinin İç Piyasadaki Rekabet Gücüne Etkisi (<i>Savaş TAVŞANCI</i>)	499
Endüstriyel Kümelerde Yenilikçilik: Firma Özellikleri Etkili Mi? (<i>Ayşe Elif ŞENGÜN, Çetin ÖNDER</i>)	507
Çatışma Kararlarda Uzlaşma Mı Uzaklaşma Mı Yaratıyor? (<i>Senem BESLER, Aytül Ayşe ÖZDEMİR</i>)	516
İnovasyon Sürecinin Performansını Artıracak Stratejilerin Platform Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi (<i>Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN, Engin Deniz ERİŞ, Ömür Yaşar SAATÇIOĞLU</i>).....	528
Stratejik Yöneticilerin (Üst Yönetim Ekibi) Yaş Dağılımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi (<i>Muzaffer AYDEMİR, Azmi YALÇIN, Kemal Can KILIÇ</i>)	533
Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeyleri Ve Firma Performansı İlişkisi (<i>Cemal ZEHİR, Erkut ALTINDAĞ, A.Zafer ACAR</i>).....	538
Türk Üniversiteleri Rekabetçi Olabilirler Mi? Üniversitelerin Stratejik Planları Üzerinden Bir Değerlendirme (<i>İzzet KILINÇ, Süleyman AĞRAŞ</i>).....	547
Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Potansiyel Fayda Ve Zararların İlgili Tarafarca Değerlendirilmesi (<i>Aysun ÇETİN, Mustafa KILIÇ</i>)	554
Örgütsel Öğrenme Perspektifinden İnovasyon:Rekabetçi Türk İşletmelerine Ait Bir Vaka Çalışması (<i>Selen Kars ÜNLÜOĞLU</i>)	569
4.BÖLÜM - ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ	576
Çalışanların Çoğul Özdeşleşme Düzeylerine Etki Eden Faktörler: Sigortacılık Sektöründe Görgül Bir Çalışma (<i>İpek Kalemci TÜZÜN, Erdem KIRKBEŞOĞLU</i>) ...	577
Sağlık Çalışanlarında Hizmete Yönelik Liderlik (Hizmetkâr Liderlik) Ve Page-Wong İle Patterson Ölçeklerinin Geçerlik Ve Güvenirlik Araştırması (<i>Şebnem ASLAN, Musa ÖZATA</i>)	586
Sosyal Sermaye Ve Planlı Davranış Teorisi Boyutlarında Örtülü Bilgi Paylaşımı: Bir Model Tasarım Ve Testi (<i>Aykut GÖKSEL, Belgin AYDINTAN, Dursun BİNGÖL</i>)..	597

Yeni Bir Örgüt Kültürü Boyutu: Sıklık – Esneklik (<i>Ahmet Murat FİŞ, S. Arzu WASTİ</i>).....	611
Karanlık Liderliğin Çalışanların İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi (<i>Muharrem TUNA, Ece KONAKLIOĞLU, Murat KIZANLIKLI</i>)	619
Küçük Ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Yönetimin Devri: Varisin Yönetime Hazırlanması Süreci (<i>Alev KATRİNLİ, Ela Burcu UÇEL, Şebnem PENBEK</i>)	630
Akademisyenlerin Yönetim Ve Organizasyon Kongresine İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (<i>Ahmet Cevat ACAR, Saif GÜRBÜZ, Ünsal SİĞRİ</i>)	635
Örgüt Kültürünün Çalışanların Tükenmişlik Duygusuna Etkisi: Bir Alan Araştırması (<i>Samet KAVOĞLU, Sinan ÜNSAR, Adil OĞUZHAN</i>)	648
Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (Pod) İle Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: Pod'nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik Ve Sinizim Üzerindeki Etkileri (<i>Sezer Cihan ÇALIŞKAN, Aslı ERİM</i>)	658
Özbenlik Değerlemesi (Core-Self Evaluation), Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisi: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma (<i>Muharrem TUNA, Ece KONAKLIOĞLU, Murat KIZANLIKLI</i>)	671
Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi (<i>Ela ÜNLER-ÖZ, Bülent KILIÇ</i>)	681
İş Tatmini İle Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma (<i>Zeliha SEÇKİN, M. Faruk ÖZÇINAR, Yavuz DEMİREL</i>)	689
Otantik Liderlik Ölçeğinin Uyarlama Çalışması (<i>Akif TABAK, Ünsal SİĞRİ, Özgür ARLI, Serkan COŞAR</i>)	699
Yönetimde Pygmalion Etkisi: Akademik Yöneticilere Yönelik Bir Araştırma (<i>Ali AKDEMİR, Serhat SOYŞEKERCİ</i>)	707
Çoklu Zekâ Liderlik Davranışlarının Belirleyicisi Olabilir Mi? Üniversite Öğrencileri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma (<i>Ahmet ERKUŞ, Engin COŞKUN, Mustafa POLAT</i>)	715
Birey-Örgüt İlişkisinin Nasıl Şekillendiğini Anlamaya Yönelik Çok Kültürlü Bir Çalışma (<i>Bilçin TAK</i>)	723
Hekimlerin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma (<i>Necmettin CİHANGİROĞLU, Atlhan NAKTİYOK, Bayram ŞAHİN</i>)	729
Sorumluluk Ve Duygusal İstikrar İle Lider-Üye Etkileşiminin, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Rolü: Finans Sektöründe Bir Model Araştırması (<i>Mehmet KURTPINAR, Orhan SEZGİN, İbrahim Sani MERT</i>)	737
Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının Güven Üzerindeki Etkileri: Sivas İli Kamu Sağlık Personeli Üzerine Bir Araştırma (<i>Hande Mimaroglu ÖZGEN</i>)	747

Örgütsel Politika Algısının Dağıtımsal Adalet, Lider Üye Etkileşimi Ve İş Doyumu İlişkisindeki Düzenleyici Rolü (<i>Alev KATRİNLİ, Gülem ATABAY, Gonca GÜNAY, Burcu GÜNERİ ÇANGARLI</i>).....	760
Psikolojik Sermaye İle Mesleki Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler: Meslek Yaşamı Projesinin Aracılık Etkisi (<i>Ahmet ERKUŞ, Mine AFACAN FINDIKLI</i>).....	766
Bilişim Teknolojilerinin Kabulünde Kişisel Yenilikçilik Bilişim Teknolojisi Kaygısı Ve Özyeterlilik İle Demografik Değişkenlerin Rolüne İlişkin Yapısal Modelleme (<i>Engin Deniz ERİŞ, Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN, Pınar SÜRAL ÖZER</i>).....	773
Örgütsel Engeller, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (<i>Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Semra KÖSE</i>).....	778
Örgütlerde Bilgi Paylaşımı Davranışını Etkileyen Faktörler: Elektronik Haberleşme Sektöründeki İşletmelerde Bir Araştırma (<i>F. Oben ÜRÜ, Sezer C. ÇALIŞKAN</i>).....	787
Algılanan Rekabet İkliminin İş Tutum Ve Davranışlarıyla İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma (<i>Adnan AKIN, M. Sadık ÖNCÜL, İhsan YÜKSEL</i>).....	799
Kişisel Ve Ortamsal Özelliklerin Çalışanlara Etkisinde Pozitif Örgütsel Davranışların Ve İşle İlgili Tutumların Aracı Rolü (<i>Tuna USLU</i>).....	807
Örgütlerde İntikam Niyeti Ve Affetme Eğiliminin Çalışanların Ruh Sağlıkları Üzerindeki Etkileri (<i>Mahmut AKIN, Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, Onur ÜNLÜ</i>).....	818
Kişî-Örgüt Uyumu, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (<i>Meral ELÇİ, Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU</i>).....	826
Türk Polis Teşkilatında Örgütsel Alt Kültürler: Adana Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma (<i>Ali DANIŞMAN, Mehmet Ali TEKİNER</i>).....	835
Çalışma Arkadaşlarına Güven Ve Ölçümü (<i>Selin Eser ERDİL, S. Arzu WASTI</i>).....	845
İşyerinde Romantizm: Otel İşletmeleri Üzerinde Tanım Ve Tipoloji Çalışması (<i>Yasemin ARBAK, Ebru GÜNLÜ</i>).....	853
Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma (<i>Altan DOĞAN, Serdar BOZKURT, Rıza DEMİR</i>).....	862
İşyerinde Ayrımcılık: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma (<i>Kerim ÖZCAN, Belkıs ÖZKARA, Duygu KIZILDAĞ</i>).....	869
Tükenmişlik Sendromu İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma (<i>Himmat KARADAL, Yavuz DEMİREL, Ebru GÜNER</i>).....	873
İş Güvensizliği İle Baş Etme Stratejileri İki Ekstrem Uç: Övd Ve İş Arama Davranışı (<i>Melih ASTARLIOĞLU, Seçil BAYRAKTAR KAZOZCU, Renin VARNALI</i>).....	879

Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri Ve “Psikolojik Sermaye” Kavramı (<i>Ömer L. MET</i>).....	889
İşleri Yavaşlatan 21. Yüzyıl Tembelliği: Siber-Kaytarma (<i>Meltem DİL ŞAHİN</i>).....	896
Algılanan Örgütsel Ve Amir Desteğinin Kariyer Durgunluğu (Plato) İle Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerdeki Rolü (<i>Uğur YOZGAT, Dide ÖZDEMİR</i>)	902
Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Sinizm İle İlişkisi Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma (<i>Berrin GÜZEL, Nilüfer ŞAHİN PERÇİN, Şule AYDIN TÜKELTÜRK</i>).....	912
İş Doyumu Ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki Şişki; Türk İlaç Sektöründe Çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcileri Üzerine Bir Alan Araştırması (<i>Tuncay YILMAZ, Mesut AKDERE, Bora YENİHAN</i>).....	920

1.BÖLÜM - İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ: ECZACIBAŞI TOPLULUĞU ÖRNEĞİ

Doç.Dr.M.Kemal DEMİRCİ

Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
mkdemirci26@hotmail.com

Arş.Gör.Dr.Ceren GİDERLER ATALAY

Dumlupınar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
giderler_ceren@hotmail.com

ÖZET

Günümüzde örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için insan kaynakları yönetimlerini stratejik açıdan yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Stratejik açıdan insan kaynakları yönetiminde önemli bir unsur olan personel güçlendirme yaklaşımı, insan kaynaklarının; işine önem veren, örgüte katkısını bilen, sürekli öğrenen, bilgi düzeyi yüksek, çalıştığı örgütü tanıyan, kendine güvenen, kararlara katılan ve vizyon sahibi olan bireyler olmalarını sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerine personel güçlendirme yaklaşımının uygulanması, insan kaynaklarının iş tatminlerinin yüksek olmasına ve bu etkiyi de örgütlerine, çalışma arkadaşlarına yansıtmalarına, mutlu olmalarına, işlerine ve örgütlerine bağlı olmalarına, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenmelerine, yardımcı olmalarına ve en önemlisi de ileri görev bilinci ile çalışmalarına neden olmaktadır.

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin her birinin personel güçlendirme yaklaşımı temelinde düzenlenmesini, personel güçlendirme temelli insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve bu uygulamaların örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumuna etkisini kapsamaktadır. Bu doğrultuda Eczacıbaşı Topluluğu'nda alan araştırması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Personel Güçlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1. GİRİŞ

Personel güçlendirme, insan kaynaklarının kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve işletmenin amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve

koşulları ifade etmektedir (Koçel, 2005:416). Araştırmacıların personel güçlendirme kavramını incelerken davranışsal ve bilişsel boyutta ele aldıkları görülmektedir (Thomas, Velthouse, 1990; Conger, Kanungo, 1988; Cacioppe, 1998; Spreitzer, 1995; Lee, Koh, 2001). Davranışsal boyutta yapılan tanımlamalara göre güçlendirme, insan kaynaklarının daha fazla karar verebilmesi için, onlara gücün verilmesi, onların yetenek ve deneyimlerinden yararlanılması ve cesaretlendirilmesi sürecidir. İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde çalışabilmesi ve sorumluluk alabilmesi için onlara serbestlik ve kaynaklara ulaşma imkânı sağlanmalıdır. Bunun için de gerekli eğitim imkânlarının sağlanması gerekmektedir. Burada önemli olan yöneticilerin bu konudaki çaba ve girişimleridir. (Cacioppe, 1998:3; Emet, 2006:6; Daft, 1998:449). Thomas ve Velthouse (1990) ise, araştırmalarında Conger ve Kanungo'nun çalışmalarını temel alarak güçlendirmeyi bilişsel boyutta açıklamaktadırlar. Onlara göre güçlendirme, psikolojik ve güdüsel bir değişkendir ve tek boyutla incelenmemelidir. Güçlendirme, insan kaynağının iş rolüne yönelimini yansıtan ve dört boyutla açıklanması gereken içsel görev motivasyonudur. Bu boyutlar anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etkidir (Thomas ve Velthouse, 1990:671).

- **Anlamlılık:** İnsan kaynağının inançları, değerleri ile yaptığı işte kendisinden beklenen görev amaçlarının uyumlu olması ve insan kaynağı için işinin bir değer taşımasıdır (Thomas ve Velthouse, 1990:672-673).
- **Yetkinlik:** İnsan kaynağının işini yapabilme yeteneğine ve düzeyine sahip olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, insan kaynağının işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır. Yetkinlik, insan kaynağının kendi kapasitesine olan inancını temsil etmektedir. (Thomas ve Velthouse, 1990:672-673; Arı, 2003:92; Ceylan, Çöl, Gül, 2005:37).
- **Özerklik:** İnsan kaynağının görev davranışlarına kendisinin karar verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olmasıdır. Özerklik, insan kaynağının tecrübesi ve bilgisi doğrultusunda görev davranışlarını başlatması ve karar vermesinde özerklik sağlamaktadır (Spreitzer, 1995: 1443; Doğan, Demiral, 2007:284).
- **Etki:** İnsan kaynaklarının yaptıkları işlerin başarılmasında davranışlarının farklılık yaratma derecesidir. Bireyin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Kararlara katılımı gerektirmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990:672; Spreitzer, 1996:681).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak işletmenin işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, isteğe bağlı bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988:8). Tanımda isteğe bağlı ifadesiyle anlatılmak istenen davranışın bireyin rol ya da iş tanımında yer alan bir gereklilik olmayışıdır. Bu ise, davranışın yerine getirilmemesi durumunda bireyin cezalandırılma ile karşı karşıya kalmayacağını açıklamaktadır. Birey bu davranışını işletmeyle yaptığı psikolojik anlaşma doğrultusunda kişisel bir tercih olarak sergilemektedir (Kamer, 2003:3; Cushman, 2000:5; İşbaşı, 2000:24; Blakely, Andrews, Fuller, 2003:132). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliği olduğunu ileri sürmüştür. Bu özellikler (Organ, 1988:9);

- Davranışların kişinin kendi takdir yetkisine bağlı olarak oluşması,
- Davranışların doğrudan ya da dolaylı olarak biçimsel ödül sistemi içerisine girmemesi,
- Davranışların işletmenin etkin bir şekilde işleyişini desteklemesidir.

Organ'ın genel kabul görmüş sınıflandırmasına göre, örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar; diğerlerini düşünme, ileri görev bilinci, nezaket tabanlı bilgilendirme, örgütün gelişimine destek verme, gönüllülük ve centilmenliktir (Organ, 1988:8; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 513,563).

Özgecilik/Diğerlerini Düşünme: Diğergamlık, diğerlerini düşünme, altruizm ve özgecilik olarak isimlendirilen bu davranış şekli; gereksinimi olan bir kimseye gönüllü olarak ve ödül beklemezsizin, karşılıksız olarak yapılan yarar sağlayıcı davranış anlamına gelmektedir. İşletme ile ilgili bir görev veya bir sorunda diğer bir insan kaynağına yardım etmeyi içeren isteğe bağlı davranışlardır. (Organ, 1988:8).

Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci: Vicdanlılık, işletme üyelerinin rol davranışlarını kendilerinden beklenenin üstünde yerine getirmeleri olarak açıklanabilir. İşe devam ve işte fazla mesaiye kalma, kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösterme, zamanı etkin kullanma, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme zamanlarını yerinde kullanma ve bu zamanları uzatmama, görevleri süresinde ve uygun bir şekilde yerine getirme, işletmenin düzenini sağlamak amacıyla geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışma, davranışları izlenmese ve denetlenmese bile örgütün kurallarına uyma davranışları vicdanlılığa örnek olarak verilebilir. (Organ, 1988:9; Yücel, 2006:9; Barksdale, Werner, 2001:148).

Nezaket tabanlı bilgilendirme: Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce onları bilgilendirmeyi temel alan davranışlardır. Bu davranışlar işletme içerisinde sorunların çıkmasını önlemektedir. (Organ, 1988:12; Çetin, 2004:20).

- **Sivil Erdem/Örgütün Gelişimine Destek Verme:** Sivil erdem, insan kaynağının örgütün politik yaşamına aktif ve sorumlu bir şekilde katılmayı, insan kaynaklarının komitelere hizmet etmesini ve bunlara benzer diğer işlemlere gönüllü olarak katılarak, kendilerini bilgili kılmalarını ve hazırlamalarını temel alan davranışlardır. (Organ, 1988:12; Bolino, 1999:49).
- **Gönüllülük ve Centilmenlik/Sportmenlik:** Gönüllülük ve centilmenlik, insan kaynaklarının sıkıntı ya da huzursuzluk veren olaylar karşısında şikâyet etmeden, hoşgörü göstererek görevlerini en iyi biçimde yerine getirmelerini temel alan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutu, insan kaynaklarının işletmenin liderine tam olarak bağlılığını içermektedir. (Netemeyer, Boles, McMurrin, McKee, 1997:95; Elçi, Alphan, 2006:149, Organ, 1988:13).

2. PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMI TEMELLİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi temelinde uygulanan personel güçlendirme yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi işlevlerinin içeriğinin düzenlenmesini gerektirmektedir. Personel güçlendirme yaklaşımı temelinde insan kaynakları yönetimi işlevleri aşağıdaki şekilde düzenlenmelidir:

Personel güçlendirme temelli iş tanımı ve iş analizi işlevi; anlaşılır iş tanımları, esnek iş tanımları, takım temelli iş tanımları, insan kaynaklarına karar verme yetkisi veren iş tanımları, iş rutinliklerini azaltan iş tanımları.

Personel güçlendirme temelli insan kaynakları planlaması işlevi; esnek ve gerçekçi insan kaynakları planlaması.

Personel güçlendirme temelli insan kaynakları seçimi ve yerleştirilmesi işlevi; adil insan kaynakları seçimi ve yerleştirilmesi, tam zamanlı çalışma şekli, modern insan kaynakları seçimi tekniklerinin kullanılması.

Personel güçlendirme temelli insan kaynakları eğitimi işlevi; teknik, sosyal, sorun çözme ve iletişim becerilerinin kazandırılması, bireysel yeterliliklerin geliştirilmesi, kaynakların etkin kullanılması, öğrenme kültürünün kazandırılması temelli ve örgütün yapısı ve kuralları hakkında eğitim verilmesi.

Personel güçlendirme temelli performans değerlendirme işlevi; açık ve objektif, insan kaynakları katılımının esas alındığı performans değerlendirme, insan kaynaklarıyla paylaşılan performans değerlendirme ölçütleri, insan kaynaklarına bildirilen performans değerlendirme sonuçları, modern performans değerlendirme yöntemlerinin kullanılması (Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, 360 derece geri bildirim yöntemi, Balanced Scorecard yaklaşımı vb.).

Personel güçlendirme temelli kariyer geliştirme işlevi; gerçekçi ve esnek kariyer planları, insan kaynaklarına kariyer danışmanlığı verilmesi, adil ve objektif kariyer gelişimi.

Personel güçlendirme temelli ücret yönetimi ve özendirme işlevi; performansa dayalı ödüllendirme, adil ve objektif ödüllendirme sistemi, maddi olmayan ödüllendirme, takım performansı temelli, yenilik ödüllendirme sistemi, hiyerarşik temelli yerine eşitlik temelli ödül sistemi, özendirici ödül sistemi, piyasa odaklı ücret yönetimi, kıdem temelli yerine performans temelli ücret artış kriteri.

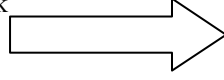
Personel güçlendirme temelli disiplin işlevi; önleyici disiplin, insan kaynaklarına disiplin konusunda danışmanlık hizmeti verilmesi, insan kaynaklarının dışarıdan denetime ihtiyaç duymaması, işletmede güven ortamının bulunması.

3. PERSONEL GÜÇLENDİRME YAKLAŞIMININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA YANSIMALARI

Şekil 1'de görüldüğü gibi, personel güçlendirme yaklaşımının insan kaynaklarına uygulanması, insan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine yol açmaktadır.

Güçlendirilmiş İnsan Kaynakları

- İşine önem veren
- Katkısını bilen
- Sürekli öğrenen
- Bilgi düzeyi yüksek
- İşletmeyi tanıyan
- Kendine güvenen
- İşin sahibi
- Sorumluluk alan
- Yeniliklere açık
- Kararlara katılan
- Vizyon sahibi

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

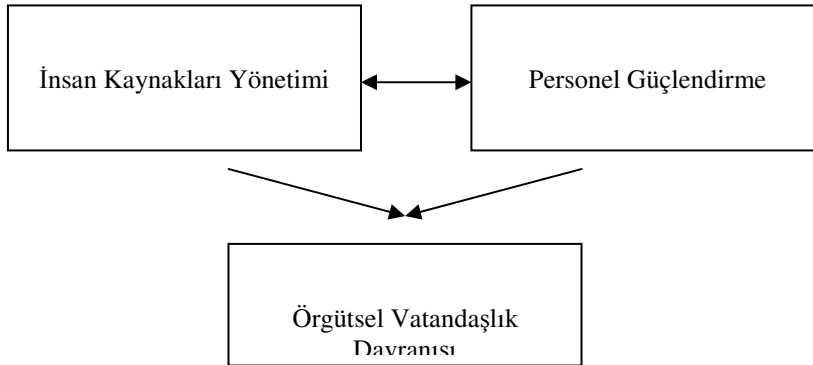
- İleri görev bilinci olan
- Arkadaşlarına yardımcı olan
- İş arkadaşlarını bilgilendiren
- Düşüncelerini paylaşan
- Proaktif olan
- Şikâyet etmeyen, çözüm üreten
- Nazikçe bilgi veren
- Değişimleri destekleyen
- Risk alan
- Görev alanını genişleten

Şekil 1. Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

4. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE DAYALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ECZACIBAŞI TOPLULUĞU'NDA ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı, personel güçlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi işlevlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemektir. Araştırmada, personel güçlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi işlevlerinin her biri ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evreni, İstanbul Sanayi Odası verilerine göre, Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde yer alan Eczacıbaşı Topluluğu'na bağlı Bozüyük'te faaliyet gösteren 4 farklı işletmede çalışan 105 beyaz yakalıdan oluşmaktadır. Araştırmanın ölçme aracı olan anketin ilk bölümü, işletmede çalışan beyaz yakalıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış 9 adet sorudan; ikinci bölümü, personel güçlendirmeye dayalı insan kaynakları yönetimi işlevlerinin sahip olması gereken özellikler dikkate alınarak hazırlanmış 49 adet dereceleme türü ve 3 adet normal ölçek türünde sorudan; üçüncü bölümü, Podsakoff ve Mackenzie'nin Organ'ın tanımladığı ÖVD boyutlarını esas alarak geliştirdikleri 34 adet dereceleme türünde sorudan ve dördüncü bölümü ise, Spreitzer'in geliştirdiği personel güçlendirme ölçeği esas alınarak oluşturulan 12 adet dereceleme türünde sorudan oluşmaktadır. Ayrıca anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümleri 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerine bakıldığında; insan kaynakları yönetimi ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı 0,903; örgütsel vatandaşlık ölçeğinin 0,928 ve personel güçlendirme ölçeğinin ise 0,896 olarak bulunmuştur. Anket formunda yer alan üç farklı ölçeğin de yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu görülmektedir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezleri;

H₁: İnsan kaynakları yönetimi ve personel güçlendirme uygulamaları ile insan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Personel güçlendirme ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Personel güçlendirme uygulamaları ile insan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.5. Araştırmanın Bulguları

Ankete katılan insan kaynaklarının demografik özelliklerinin yüzde dağılımlarına bakıldığında, %79'unu erkekler ve %21'ini ise bayanlar oluşturmakta; büyük bir kısmının (%69,5'inin) 26-40 yaş grubunda yer aldığı; %73,3'ünün evli, %28'inin ise bekâr olduğu; büyük bir kısmının (58,1'inin) fakülte mezunu olduğu ve bu kategoriyi sırasıyla %23,8'lik oranla yüksek lisans mezunlarının, %13,3'lük oranla lise mezunlarının, %3,8'lik oranla yüksekokul mezunlarının ve %1,0'lük oranla doktora mezunlarının izlediği; %60,0'mın 1-10 yıl arası çalışanlardan oluştuğu ve bu kategoriyi sırasıyla %26,7'lük oranla 11-20 yıl arası çalışanların, %10,05'lik oranla 1 yıldan az süredir çalışanların ve %2,9'luk oranla 20 yıl ve 20 yıldan çok süredir çalışanların izlediği; %66,7'sinin 1-10 yıl arası, %19'unun 11-

20, %12,4'ünün 1 yıldan az ve %1,9'unun 20 yıl ve üzeri süredir şu anda yaptıkları işte deneyim sahibi oldukları; %26,7'sinin kendisine bağlı çalışan insan kaynağının olmadığı, %31'inin kendisine bağlı 1-5 arası, %14,3'ünün kendisine bağlı 6-10 arası, %12,4'ünün kendisine bağlı 11-20 arası, %8,6'sının kendisine bağlı 21-30 arası ve %6,7'sinin ise kendisine bağlı 31 ve üzeri insan kaynağının çalıştığı; %31,4'ünün memur, %26,7'ünün şef ve %9,5'inin ise müdür pozisyonlarında çalıştıkları görülmekte ve %32,4'ü olan diğer kategorisinin işletmede çalışan laborant, grafiker, uzman ve uzman yardımcısı pozisyonlarından oluştuğu belirtilmektedir. Ayrıca, insan kaynaklarının %23,8'inin üretim bölümünde, %21,0'inin Ar-Ge bölümünde, %14,3'ünün muhasebe bölümünde, %10,5'inin insan kaynakları bölümünde ve %1'lerlik kısımlarının ise pazarlama ve finansman bölümlerinde çalıştıkları görülmektedir. %28,6'lık kısım olan diğer kategorisinde yer alanların ise, üretim planlama ve lojistik bölümlerinde çalıştıkları belirtilmektedir.

4.6. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Hipotezlere ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

“**H₁**: İnsan kaynakları yönetimi ve personel güçlendirme uygulamaları ile insan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; personel güçlendirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve insan kaynakları yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde **pozitif yönlü güçlü bir ilişki** (0,734) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre **H₁** kabul edilmiştir.

Tablo 1. H₁ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

R ² = 0,538 Düzeltilmiş R ² = 0,529 F= 59,433 R=0,734 Anlamlılık Düzeyi=,000			
Değişkenler	β Katsayısı	t Değeri	p Değeri
Sabit terim	-	3,442	,000
Personel Güçlendirme	,688	9,912	,000
İnsan Kaynakları Yönetimi	,137	1,971	,005

“**H₂**: İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile personel güçlendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; insan kaynakları yönetimi ile personel güçlendirme uygulamaları arasında 0,012 anlamlılık düzeyinde **pozitif yönlü zayıf bir ilişki** (0,245) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre **H₂** kabul edilmiştir.

Tablo 2. H₂ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

R ² = 0,06 Düzeltilmiş R ² = 0,05 F= 6,586 R=0,245 Anlamlılık Düzeyi=,012			
Değişkenler	β Katsayısı	t Değeri	p Değeri
Sabit terim	-	9,485	,000
İnsan Kaynakları Yönetimi	,245	2,566	,012

“**H₃**: Personel güçlendirme ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile personel güçlendirme uygulamaları arasında 0,012 anlamlılık düzeyinde **pozitif yönlü zayıf bir ilişki** (0,245) bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre **H₃** kabul edilmiştir.

Tablo 3. H₃ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

R ² = 0,06 Düzeltilmiş R ² = 0,05 F= 6,586 R=0,245 Anlamlılık Düzeyi=,012			
Değişkenler	β Katsayısı	t Değeri	p Değeri
Sabit terim	-	6,444	,000
Personel Güçlendirme	,245	2,566	,012

“**H₄**: Personel güçlendirme uygulamaları ile insan kaynaklarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezine ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; personel güçlendirme uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında 0,000 anlamlılık düzeyinde **pozitif yönlü güçlü bir ilişki** (0,722) bulunmuştur.

Tablo 4. H₄ Hipotezine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

R ² = 0,521 Düzeltilmiş R ² = 0,516 F= 111,845 R=0,722 Anlamlılık Düzeyi=,000			
Değişkenler	β Katsayısı	t Değeri	p Değeri
Sabit terim	-	5,256	,000
Personel Güçlendirme	,722	10,576	,000

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları işlevlerinin personel güçlendirme yaklaşımı temelli olabilmesi için; iş tanımlarının anlaşılır, esnek, takım temelli, karar verme yetkisi veren, iş rutinliklerini azaltan, iş zenginleştirme tekniğine önem veren bir yapıya dönüştürülmesi; insan kaynakları planlamasının örgütün amaçları, stratejileri ve içinde bulunduğu toplumsal koşullar dikkate alınarak esnek ve gerçekçi bir şekilde yapılması; insan kaynakları seçimi ve yerleştirilmesinin adil ve objektif olması, doğru insan kaynağının doğru işe yerleştirilmesi ve “adama göre iş” değil, “işe göre adam” ilkesinin benimsenmesi, tam zamanlı çalışma şeklinin oluşturulması ve modern insan kaynakları seçim yöntemlerinin kullanılması; insan kaynakları eğitiminin insan kaynaklarına teknik, sosyal ve sorun çözme becerilerinin kazandırılması temelli olması, insan kaynaklarının bireysel yeterliliklerinin geliştirilmesi ve onlara örgütün yapısı ve kurallarına yönelik eğitim verilmesi; performans değerlendirmenin insan kaynakları katılımı esas alınarak açık ve objektif olması, performans değerlendirme ölçütlerinin işe yönelik olması, bu ölçütlerin ve performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları ile paylaşılması, amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, 360 derece geri bildirim yöntemi ve balanced scorecard yaklaşımı gibi modern tekniklerin kullanılması; kariyer geliştirilmenin gerçekçi ve esnek kariyer planlarını içermesi, insan kaynaklarına kariyer danışmanlığı hizmeti verilmesi ve insan kaynaklarına adil ve objektif bir kariyer gelişimi sağlayacak koşulların ve ortamın oluşturulması; ücret yönetimi ve

ödüllendirmenin performansa dayalı, adil ve objektif olması, maddi ödüllerin yanında maddi olmayan ödüllere de yer verilmesi, takım performansı, yenilik, hiyerarşik temelli yerine eşitlik temelli ödül sisteminin oluşturulması, ücret artış kriterinin kıdem temelli yerine performans temelli olması, özendirici ve piyasa odaklı ücret sisteminin oluşturulması; insan kaynakları disiplini için ise, önleyici disiplin uygulamasının oluşturulması, örgütte güven ortamının yaratılması, insan kaynaklarına disiplin konusunda danışmanlık hizmeti verilmesi ve insan kaynaklarının dışarıdan denetime ihtiyaç duymamalarının sağlanması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin personel güçlendirme yaklaşımı temelinde düzenlenmesi, insan kaynaklarının işlerinden tatmin olmalarına bu tatmin duygusunu örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına yansıtılmalarına, mutlu olmalarına, işlerine ve örgütlerine bağlılık duymalarına, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenmelerine, çalışma arkadaşlarına karşı yardımsever olmalarına ve ileri görev bilinci ile çalışmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi politikaları içerisinde personel güçlendirme yaklaşımı olan örgütlerde, olumlu iklim ve olumlu sosyal ilişkilerin yaratılması ve insan kaynaklarının “örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, ancak örgütün işlevlerini verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, isteğe bağlı bireysel davranışlar” olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri sağlanmaktadır.

Güçlendirilmiş insan kaynakları, ileri görev bilincine sahip olma, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, onların işlerini etkileyecek hareketler yapmadan ve kararlar almadan önce çalışma arkadaşlarını bilgilendirme ve düşüncelerini paylaşma, proaktif olma, örgütün politik yaşamına sorumlu bir şekilde katılma, örgüt için yeni fikirler geliştirme ve fikirlerini dürüstlikle ifade etme, şikâyet etmek yerine çözüm üretme, değişimleri destekleme, risk alma ve görev alanını genişletme gibi örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedirler.

KAYNAKÇA

- ARI SAĞLAM, G., ERGENELİ, A. (2003), “Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.21, Sayı:1.
- BARKSDALE, K., WERNER, J. M. (2001), “Managerial Ratings Of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors And Overall Performance: Testing Different Models Of Their Relationship”, Journal Of Business Research, Vol.51.
- BLAKELY, G. L. ANDREWS, M. C., FULLER, J. (2003), “Are Chameleons Good Citizenship? A Longitudinal Study Of The Relationship Between Self Monitoring And Organizational Citizenship Behavior”, Journal Of Business and Psychology, Vol.18, No.2.
- BOLİNO, M. (1999), “Citizenship and Impression Management: Good Soldiers Or Good Actors?”, Academy Of Management Review, Vol.24.

- CACIOPPE, R. (1998), "Structured Empowerment: An Award-Winning Program At The Burswood Resort Hotel", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.19, N.5.
- CEYLAN, A., ÇÖL, G. ve GÜL, H. (2005), "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri Ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:6.
- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *The Academy of Management Review*, Vol.13, N.3.
- CUSHMAN, J. W. (2000), "Empowerment And The Moderating Effect Of Organizational Citizenship Behaviors On Personal Hygiene Practices In The Food Service Industry", *The Degree Of Doctor, Department Of Hotel, Restaurant, Institutional Management And Dietetics College Of Human Ecology- Kansas State University, USA.*
- ÇETİN ÖLÇÜM, M. (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- DAFT, R.L. (1998), *Organization Theory And Design*, South Western College Publishing, 6th Edition, Ciccinnati.
- DOĞAN, S., DEMİRAL, Ö. (2007), "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:12, Yıl.9.
- ELÇİ, M., ALPKAN, L. (2006), "Etik İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:1, Cilt:24.
- EMET, C. (2006), "Personelin Güçlendirilme Algıları ile Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.*
- İŞBAŞI ÖZEN, J. (2000), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.*
- KAMER, M. (2003), "Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri", *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- KOÇEL, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- LEE, M., KOH, J.(2001), "Is Empowerment Really A New Concept?", International Journal Of Human Resource Management, Vol.12, N.4.
- NETEMEYER, R., BOLES, J. S., McMURRAN, R. ve McKEE, D.O. (1997), "An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviors In A Personal Selling Context, Journal Of Marketing, Vol.51.
- ORGAN, D. W. (1988), Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, MA: Lexington Books.
- 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, Vol.26, No:3, Indiana University.
- SPREITZER, M.G. (1995), "Psychological Empowerment In The Work Place: Dimensions, Measurement and Validation", Academy Of Management Journal, Vol.38, N.5.
- SPREITZER, M.G. (1996), "Social Structured Characteristics Of Psychological Empowerment", Academy Of Management Journal, Vol.39, N.2.
- THOMAS, K. W., VELTHOUSE, B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model Of Intrinsic Task Motivation" Academy of Management Review, Vol.15, N.4.
- YÜCEL, G. F. (2006), "Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

İŞ GÖRENLERİN İŞ GÜVENLİĞİNE YÖNELİK BİLGİ VE TUTUMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR HAZIR GİYİM FABRİKASINDA VAKA ÇALIŞMASI

Sinan ÜNSAR

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

ÖZET

Bu çalışmada önce iş güvenliği ve iş kazalarıyla ilgili bilgiler verilmiş daha sonra Türkiye'deki iş kazaları hakkında açıklamalar yapılmış, son olarak da konuyla ilgili olarak yapılan çalışma ve elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Araştırma Edirne ilinde faaliyette bulunan büyük ölçekli bir hazır giyim işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anketle iş görenlerin sosyo-demografik bilgileri ve iş güvenliği konusundaki tutumları belirlenmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. İş görenlerin sosyo-demografik değişkenleri ile ölçek arasındaki ilişki analiz edilerek ulaşılan sonuçlar belirtilmiş ve konuyla ilgili olarak yorumlar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Güvenliği, İş Kazası, İş Gören, Tutum, Önlem

1.GİRİŞ

İşletmelerde verimliliği etkileyen en önemli faktörlerden birisinin de iş kazaları olduğu söylenebilir. Dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de iş kazalarından oldukça yüksek düzeylerde etkilenmektedir. İş kazasının oluşmasıyla ortaya çıkan maddi ve sosyal sonuçlar özellikle ülke ekonomisinde büyük maddi kayıplara yol açabilmektedir. İş kazalarını önlemeye yönelik olarak yapılacak çalışma ve araştırmalar, söz konusu olumsuz sonuçların oluşmasını asgari seviyeye çekebilir. Bu çalışmada önce iş güvenliği kavramı tanımlanmış, iş güvenliğinin önemi belirtilmiş, iş kazası kavramı açıklanmış, iş kazalarının nedenleri ile Türkiye'de meydana gelen iş kazaları hakkında çeşitli bilgiler sunulmuş ve son olarak da konuyla ilgili olarak yapılan çalışma ve elde edilen bulgular ve sonuçlar açıklanmıştır.

2. İŞ GÜVENLİĞİ'NİN TANIMI

İş Güvenliği, iş görenlerin görev yaptıkları yerlerde işin gerçekleştirilmesi nedeniyle oluşan tehlikelerden ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan uzaklaştırarak, daha iyi bir iş ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalar şeklinde tanımlanabilir (Gerek,2000:12). İş güvenliği, işyerinde çalışan iş görenlerin güvensiz hareketlerinin veya güvensiz çevrenin neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasını amaçlar (Uyargil v.d.,2008:514).

3. İŞ GÜVENLİĞİNİN ÖNEMİ

Yapılan Araştırmalar; günümüzde, Dünya çapında, her saniyede en az üç iş görenin iş kazaları sonucunda yaralanmakta olduğunu, her üç dakikada bir kazası sonucu ölmekte olduğunu belirlemiştir. Bu rakamlar iş güvenliği konusunun evrensel olduğu kadar ne kadar önemli olduğunu da göstermektedir (Kuru,2000:5). İşgören çalıştığı sürece ailesini geçindirebilecek geliri (ücret) elde etmektedir. Ancak iş kazası sonucu sakatlanması halinde, iş göremez hale gelir ve ailesiyle birlikte geçim sıkıntısına girer. Bu durum hem maddi hem de manevi zararlara neden olmaktadır. İşini yitirmesi sonucu gelir kaybına uğrayan çalışan, ilerideki terfi olanağını da yitirmektedir. İş kazasına uğrayan çalışan sağlığını yitirmesi, bir veya birkaç doku ve/veya organının kullanımının kısıtlanması veya kaybetmesi, ruhsal ve psikolojik yönden büyük manevi kayıplara neden olmakta üstelik yaşam tarzında oluşan değişiklikler yüzünden birey statü, çevre ve arkadaş kaybına uğramakta ve aynı zamanda çalışma verimliliği de düşmektedir. (Tengilimoğlu ve Esatoğlu,1991:28). İşyerinde çalışan bir işçisinin, bir iş kazasına uğraması işveren için kuşkusuz önemli bir sorundur. Ayrıca işçi uzun yıllar o işyerinde çalışmış, deneyimli ve nitelikli bir işçi ise işverenin ve işletmenin yerini doldurabilmede bir güçlükle karşılaşacağı da açıktır. Bu durumdan üretimin düzeyi, iş görenin performans verimliliği ve niteliği de olumsuz etkilenebilecektir (Altan v.d.,1999:191). İş kazalarının ülke ekonomisi üzerindeki kayıp ve zararları birer maliyet unsurudur. Ayrıca kalifiye iş görenin kaybı veya iş göremez hale gelmesi, ülke ekonomisi açısından büyük maliyetlere neden olmakla birlikte, toplumsal açıdan da önemli bir sorun teşkil etmektedir (Akgün,1999:61).

4. İŞ KAZASI NEDİR?

İş kazasının bir çok tanımı bulunmaktadır. 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. (Özkılıç, 2005:8). Sosyal Sigortalar Kanunu ise; "çeşitli durumlardan birinde oluşan ve sigortalıyı hemen veya daha sonra bedenen ya da ruhsal arızaya uğratan durum" olarak belirtmiştir (Mucuk,2003:348).

5. İŞ KAZALARININ NEDENLERİ

İş kazalarının nedenleri ile ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara göre iş kazalarının meydana gelmesinde tek bir nedenin değil, birden fazla nedenin etkisi bulunmaktadır. İş kazasının nedenleri üç ana grupta toplanabilir (Arık ve Arçın, 2002:76-78):
1. Temel Nedenler, 2. Dolaylı Nedenler, 3. Dolaysız Nedenler

1. Temel Nedenler

İş kazaları ile ilgili yapılan araştırmalar iş kazalarının %80 oranında insan kaynaklı olduğunu göstermektedir (Özgen vd, 2005:311). İş kazalarına yol açan temel nedenler aşağıda gösterilmiştir.

- İnsanın doğa ya da sosyal yapı içindeki zayıflığı, - Kişisel özürler - Güvensiz hareketler ve şartlar, - Kaza olayı-Yaralanma (Arık ve Arçın, 2002:76-78)

2. Dolaysız Nedenler

Dolaysız nedenlerin iş kazalarının %20'sini oluşturduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2005:315). Üretimde kullanılan araç ve gereçlerin üretim özelliklerinin, ilgili üretim alanı için yanlış veya yetersiz olarak belirlenmesi teknolojik arızaların ve buna bağlı iş kazalarının nedeni olabilir. Öte yandan, hangi maddeden yapılırsa yapılsın bütün makinelerin parçaları eskir, kırılır veya patlar. Kullanılan araç ve gereçlerin tamir ve bakımının zamanında yapılmayışı iş kazalarına yol açabilir (Arık ve Arçın, 2002:76-78).

3. Dolaylı Nedenler

Güvensiz yapılan davranışlar ve güvensiz koşullar iş kazalarına yol açan dolaylı nedenler olarak söylenebilir. Ancak, bu nedenler iş kazalarını kendi başlarına oluşturmazlar. İş kazalarının oluşumunda bunların yanında yetersiz yönetim politikaları, yetersiz denetim, bilgi eksikliği, mevcut tehlike ve risklerin yanlış değerlendirilmesi ve kişisel hataların da büyük rolü olduğu söylenebilir (Arık ve Arçın, 2002:76-78). İş kazalarını önlemeye yönelik olarak yapılacak çalışmalara yön verebilmek için yukarıdaki nedenler işletmeler tarafından bilinmeli ve bunlar sürekli olarak kontrol edilmeli ve gözden geçirilmelidir (Kaynak vd, 1998:402)

6. TÜRKİYE'DE İŞ KAZALARI

Ülkemizde her 6 dakikada bir iş kazası olmakta, her 6 saatte de bir işçimiz hayatını kaybetmektedir. Bu oran çalışmaya giden 4 işçinin akşamları evlerine dönememeleri anlamına gelmektedir. İstatistikler her 2,5 saatte 1 işçinin iş göremez hale geldiğini açıklamaktadır. Türkiye, İş Kazaları istatistiklerinde Avrupa'da birinci, Dünyada ise 3. sıradadır. (İyibozkurt, 2008). Türkiye'de 2006-2007 döneminde, istihdam edilenlerden % 2.9'u bir iş kazası geçirmiştir. Bu oran erkeklerde % 3.6 iken, kadınlarda % 1.3 olarak gerçekleşmiştir. Toplam iş kazası geçirenlerin % 86.8'ini erkekler oluşturmaktadır. İş kazası geçirenlerin sektörel dağılımları incelendiğinde; iş kazası geçirenlerin oranının en yüksek olduğu sektörün % 10.1 ile madencilik ve taşocakçılığı olduğu görülmektedir. Bunu % 7.7 ile elektrik, gaz ve su sektörü izlemektedir (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=3916>). Türkiye'de 2005 Yılında meydana gelen yaklaşık 74000 iş kazası sonucu, 1070 kişi ölmüş, 1374 kişi sürekli iş göremezliğe maruz kalmış ve bu oluşan kaza sonucunda da ekonomide oluşan işgünü kaybı: 1 Milyon 791 Bin 292 olarak gerçekleşmiştir. (http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0215/14640/5). Bu rakamları irdelediğimizde ülke çapında hem üretim açısından hem de çalışanlar açısından büyük verimlilik kayıpları olduğu söylenebilir.

7. ARAŞTIRMA

7.1. Sorunsalı

İş güvenliği çalışmaları, insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından birisi olarak kabul edilmektedir. İş güvenliği özellikle iş kazaları konusunda yoğunlaşmaktadır. İş kazaları günümüzde Avrupa ve Dünya'nın diğer ülkelerinde olduğu gibi Türkiye'de de yaşanmakta, ekonomik ve sosyal anlamda bir çok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kaza oluşuktan sonra değil oluşmadan önce çaba gösterilmesinin oluşacak zararları oldukça düşüreceği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, iş görenlerin iş güvenliği ve iş kazalarını önlemeye yönelik bilgi ve tutumları büyük önem taşımaktadır. Bir hazır giyim fabrikasında görev yapan iş görenlerin iş güvenliğine yönelik olarak bilgi ve tutumlarını belirlemek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. İş görenlerin iş güvenliğine yönelik bilgilerinin yetersiz/eksik ve tutumlarının olumsuz olması iş kazalarını arttıran bir faktör olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin, kendi iş görenlerinin iş iş kazalarını önlemeye yönelik bilgilerinin ve tutumlarının ne olduğunu bilmesi, işletmeye geleceğe yönelik olarak iş güvenliği önlemleri ve eğitimleri konusunda rehberlik edecektir.

7.2. Yöntemi

İş görenlerin iş güvenliğine yönelik bilgi ve tutumlarını belirlemek için bir anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmuştur. Anketin birinci bölümünde iş görenlerin sosyo-demografik bilgilerini belirlemeye yönelik 13 soru, ikinci bölümünde ise toplam 26 ifadeden oluşan bir ölçek yer almıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı α : 0,865 çıkmıştır. Bu rakam kullandığımız 26 ifadelik ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ifade etmektedir. Ölçekte kesinlikle katılıyorumdan, kesinlikle katılmıyorumuzana uzanan 5'li likert tipi ifadeler bulunmaktadır. Fabrikadaki çalışanlara önceden 150 adet anket dağıtılmış ve çeşitli nedenlerden dolayı 130 anket değerlendirmeye alınmıştır. Deneklerden alınan cevaplar bilgisayar ortamına aktarılmış ve istatistiksel testlerin gerçekleştirilmesinde "SPSS for Windows 15.0" programından yararlanılmıştır. Çalışmada, elde edilen verilere kruskal wallis, t testi ve man whitney U testleri uygulanmıştır. İstatistiksel anlamlılık sınırı olarak $p < 0.05$ kabul edilmiştir. Verilerin test edilmesinde parametrik ve nonparametrik testlerden yararlanılmıştır. Elde edilen bilgiler tablolar aracılığıyla açıklanmış ve yorumlanmıştır.

7.3. Katkısı

Yapılan çalışmada hazır giyim fabrikasında görev yapan iş görenlerin iş güvenliğine yönelik bilgi ve tutumları belirlenmiştir. Genel olarak araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde kadın iş görenlerin erkek çalışanlara göre iş güvenliği konusunda daha bilgili oldukları, işyerlerindeki dikkatsiz ve tedbirsiz hareketlerin iş kazalarına neden olduğu, işte kullanacakları makinelerin tehlikeleri hakkında kendilerine bilgi verilmesi gerektiği, iş kazalarını önlemede en büyük faktörlerden birisinin tüm kurallara bağlı kalmak ve uygulamak olduğu, düzenli yapılacak kontrollerin iş kazalarını önlemede önemli bir unsur olduğu, iş görenlerin iş güvenliğiyle ilgili eğitim sürecine ve bilgilendirmeye oldukça önem verdikleri ve araştırmaya katılan iş görenlerin iş kazalarını önlemek için gösterecek çabalarda devletin ilgili kurumları, işveren, yönetici ve iş görenlerin ortaklaşa sorumlu olduğunu ifade ettikleri belirlenmiştir. Böylece hedeflenen katkı çerçevesinde; iş görenlerin

iş kazaları ve iş güvenliğine yönelik olarak bilgi ve tutumları tespit edilmiştir. İş görenlerin iş güvenliğine yönelik bilgi düzeyleri ve tutumlarının belirlenmesi iş hayatında iş kazalarının önlenmesi için gerekli olan eğitimlerin planlanmasına ve önlemlerin alınmasına büyük katkı sağlayacaktır.

7.4. Kapsamı

Araştırma anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma özellikle iş kazalarının yüksek olduğu gerekçesiyle hazır giyim sektöründe yapılmıştır. Anketin uygulandığı ana kütleyi, Türkiye’de faaliyette bulunan hazır giyim (konfeksiyon) fabrikalarında görev yapan iş görenler, örneklemini ise Edirne ilinde faaliyette bulunan bir hazır giyim (konfeksiyon) fabrikasında çalışan iş görenler oluşturmuştur. İş görenlere uygulanan ankette, deneklerin sosyo-demografik bilgilerini belirlemeye yönelik soruların yanı sıra, iş görenlerin iş güvenliği ve iş kazaları hakkındaki bilgileri ve tutumlarını belirlemeye yönelik olarak literatür taraması sonucu hazırlanan ve 26 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır.

8. BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan iş görenlerin cinsiyet bakımından %79.2’sinin kadın, %20.8’sinin erkek olduğu, öğrenim düzeyi açısından %46.2’sinin ilköğretim, %13.1’inin ortaokul, %37.7’sinin lise, %1.5’inin ön lisans ve %0.8’inin ise lisans mezunu olduğu, çalışma yılı bakımından %40’ının 0-5 yıl, %32.3’ünün 6-10 yıl, %23.8’inin 11-15 yıl ve %3.8’inin ise 16 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip olduğu, medeni durum yönünden %83.1’inin evli %16.9’unun ise bekar olduğu, eşinin iş durumu bakımından %62.3’ünün bir işte çalıştığı, yetiştirme yerleri bakımından %55.4’ünün köyde, %3.1’inin belde/bucakta, %7.7’sinin ilçede, %30.8’inin ilde ve %3.1’inin ise büyük şehirde yetiştiği, toplam aylık gelir bakımından %40’ının 0-600 TL, %53.8’inin 601-1200 TL, %6.2’sinin ise 1201 TL ve üzeri gelire sahip oldukları, belirlemiştir. Konfeksiyon sektöründe görev yapan iş görenlerin iş güvenliğiyle ilgili ölçekte yer alan ifadelerle verdikleri cevaplar istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile ölçekteki ifadeler arasındaki ilişkiler ve sonuçları aşağıda açıklanmış ve yorumlanmıştır.

Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Man Whitney U testi sonuçları

Çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan Man Whitney U testi sonuçlarına göre çalışanların kadın veya erkek olmaları ile “İş kazası olduğunda nasıl hareket edeceğimi biliyorum” ifadesi arasında $p < 0.05$ olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kadın iş görenlerin erkek çalışanlara göre iş kazası olduğunda nasıl hareket edeceklerini bildikleri dolayısıyla kadın iş görenlerin iş kazası yaşandığında nasıl davranacakları konusunda belli düzeyde bilgiye sahip oldukları söylenebilir. Dolayısıyla bayan iş görenlerin bir iş kazasına maruz kaldıklarında erkek iş görenlere oranla daha verimli ve etkin davrandıkları söylenebilir.

Yaralanmayla Sonuçlanan Bir İş kazası Geçirdiniz mi ? sorusunun Man Whitney U testi sonuçları

Çalışanların Yaralanmayla Sonuçlanan Bir İş kazası Geçirdiniz mi ? sorusuna verdikleri yanıtlarla “düzenli yapılacak kontroller iş kazalarını önler” ifadesi arasında $p < 0.05$ olduğu

için anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yaralanmayla sonuçlanan bir iş kazası geçiren iş görenlerin işyerlerinde ilgili kişilerce düzenli yapılacak kontrollerin iş kazalarını önleyeceğini düşündükleri belirlenmiştir. Yani daha önce yaralanmayla sonuçlanan bir iş kazası geçiren iş görenler iş kazalarını önlemede düzenli yapılacak kontrollerin önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadırlar. İşletmelerde düzenli olarak yapılacak kontrollerin yaşanabilecek iş kazalarını azaltabileceği ve böylece verimliliğe önemli ölçüde bir katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Yaralanmayla Sonuçlanan Bir İş kazası Geçirdiniz mi ? sorusunun Man Whitney U testi sonuçları

Çalışanların Yaralanmayla Sonuçlanan Bir İş kazası Geçirdiniz mi ? sorusuna verdikleri yanıtlarla “çalışanların dikkatsiz ve tedbirsiz davranışları iş kazalarına yol açar” ifadesi arasında $p<0.05$ olduğu için anlamlı bir farklılık vardır. Yaralanmayla sonuçlanan bir iş kazası geçiren iş görenlerin işyerlerindeki dikkatsiz ve tedbirsiz davranışların iş kazalarına yol açtıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla iş görenler, iş kazalarının oluşmasında dikkatsiz ve tedbirsiz davranış ve eylemlerin kazaları arttıran bir faktör olarak değerlendirmişlerdir. Böylece dikkatsiz, tedbirsiz davranış ve hareketlerin iş kazalarının oluşumuna yol açan ve verimliliği azaltan bir faktör olduğu söylenebilir.

Çalışanların Yaralanmayla Sonuçlanan Bir İş kazası Geçirdiniz mi ? sorusuna verdikleri yanıtlarla “İşte kullanacağım makinenin tehlikeleri hakkında bana bilgi verilmelidir ” ifadesi arasında $p<0.05$ olduğu için anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Yaralanmayla sonuçlanan bir iş kazası geçiren iş görenler işte kullanacakları makinelerin tehlikeleri hakkında kendilerine bilgi verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Gerçekten işyerlerindeki makinelerin kullanıcılarına yarattığı tehlikeler uzman kişilerce hem teorik hem de uygulamalı olarak çalışanlara anlatılmalıdır. İş görenlere kullandıkları makinelerin ne gibi tehlike yarattığı konusunda bilgi verilmesi iş yerinde kazaları azaltarak verimliliği arttıran bir durum olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların Yaralanmayla Sonuçlanan Bir İş kazası Geçirdiniz mi ? sorusuna verdikleri yanıtlarla “şu ana kadar iş kazası geçirmediğim çünkü tüm kurallara uyuyorum” ifadesi arasında $p<0.05$ olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yaralanmayla sonuçlanan bir iş kazası geçiren iş görenlerin iş kazalarını önlemede en büyük faktörlerden birisinin tüm kurallara bağlı kalmak ve uygulamak olduğunu düşünmektedirler. Yaralanmayla sonuçlanan bir iş kazası geçiren iş görenin işinden belli bir süre uzak kalması ve işini yapamaması, işletme ve iş gören verimliliği açısından arzu edilmeyen bir durum veya sonuç olarak düşünülebilir.

İş görenlerin Çalışma Yılı açısından Kruskal Wallis testi sonuçları

Çalışanların çalışma yıllarıyla (kıdemleriyle) “düzenli yapılacak kontroller iş kazalarını önler” ifadesi arasında $p<0.05$ olduğu için anlamlı bir farklılık vardır. Özellikle 16 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip, yani oldukça kıdemli personelin düzenli yapılacak kontrollerin iş kazalarını önlemede önemli bir unsur olduğunu düşündükleri görülmektedir. Böylece kıdemli personelin zamanla edinmiş olduğu bilgi ve tecrübenin iş kazalarını önlemede önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir.

Toplam Aylık Aile Geliri Açısından Kruskal Wallis testi sonuçları

Çalışanların toplam aylık aile gelirleriyle “çalıştığım yer gayet düzenli ve tertipli olup, dağınık değildir” ifadesi arasında $p<0.05$ olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aynı şekilde 601-1200 TL aylık gelire sahip olan iş görenlerin diğerlerine göre iş yerlerini oldukça düzenli, tertipli buldukları ve dağınık görmedikleri tespit edilmiştir. Henri Fayol’un düzen ilkesinde; “her şeye bir yer ve her şeyin kendi yerinde” olması ifadesinden de anlaşılacağı gibi iş yerlerinde kullanılan araç ve gereçlerin düzenli ve tertipli bir şekilde yerleştirilmesi ve kullanılması verimliliği artırıcı bir özellik olarak düşünülebilir (Baransel, 1993: 141).

Yetişme Çağında En Uzun Süre Bulunduğu Yer Açısından Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Çalışanların yetişme çağında en uzun süre buldukları “Şu ana kadar iş kazası geçirmediğim çünkü tüm kurallara uyuyorum” ifadesi arasında $p<0.05$ olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İşyerlerinde iş kazalarını önlemeye yönelik kural ve normlar verimliliği arttıran veya özendirilen bir durum olarak değerlendirilebilir. Özellikle büyük şehirde yetişen iş görenlerin diğer yerleşim yerlerinde yetişenlere göre iş kazalarını önlemeyle ilgili kurallara daha bağlı oldukları ve uyguladıkları söylenebilir

Ölçek İfadelerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yapılan tanımlayıcı istatistik sonucu, “Ölçek İfadelerinin Ortalamaları ve Standart Sapmaları” belirlenmesi sonucunda en yüksek ortalamayı 7, 8, 9, 11, 15, ve 21 nolu ifadeler alırken en düşük ortalamayı ise 2, 3, ve 19 nolu ifadeler almıştır. İş görenlerin düzenli yapılacak kontroller iş kazalarını önler, makine ve teçhizatlarında gerekli koruyucu aparatlar olmalıdır, çalışanlar iş kazalarına karşı belli aralıklarla eğitilmelidir, işte kullanacağım makinenin tehlikeleri hakkında bana bilgi verilmelidir, çalışma ortamındaki aydınlatma yeterlidir ve işyerlerinde iş kazalarına karşı uyarıcı levhalar olmalıdır ifadelerine yüksek oranda katıldıkları ve olumlu baktıkları belirlenmiştir. İşyerindeki makinelerde kazaları önlemeye yönelik aparat kullanmanın, periyodik yapılacak kontrollerin ve çalışma ortamının uygun aydınlatılmasının verimliliğe katkı sağlayacak çalışmalar ve süreçler olduğu söylenebilir. İş görenlerin iş kazalarını önlemede sadece devletin ilgili kurumları ve çalışan (işçi) sorumludur ve çalışma ortamındaki havalandırma yeterlidir ifadelerine ise katılmadıkları ve olumsuz baktıkları görülmüştür.

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde; bayan iş görenlerin bir iş kazasına maruz kaldıklarında erkek iş görenlere oranla daha etkin davrandıkları, işletmelerde düzenli olarak yapılacak kontrollerin yaşanabilecek iş kazalarını azaltabileceği, dikkatsiz, tedbirsiz davranış ve hareketlerin iş kazalarının oluşumuna yol açan bir faktör olduğu, iş görenlere kullandıkları makinelerin ne gibi tehlike yarattığı konusunda bilgi verilmesi, iş kazalarını önlemede en büyük faktörlerden birisinin tüm kurallara bağlı kalmak ve uygulamak olduğu, kıdemli personelin zamanla edinmiş olduğu bilgi ve tecrübenin iş kazalarını önlemede önemli bir faktör olduğu, iş yerlerinde kullanılan araç ve gereçlerin düzenli ve tertipli bir şekilde yerleştirilmesi ve kullanılmasının verimliliği artırıcı bir özellik olduğu, büyük

şehirde yetişen iş görenlerin diğer yerleşim yerlerinde yetişenlere göre iş kazalarını önlemeyle ilgili kurallara daha bağlı oldukları ve uyguladıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca iş görenlerin iş güvenliğine yönelik bilgiye duyarlı olmalarının yanı sıra, işveren ve yöneticiler istihdam ettikleri iş görenleri iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı belli aralıklarla periyodik olarak eğitmeli ve gerekli koruyucu önlemleri almalıdırlar. İş görenlere verilecek eğitimlerle iş güvenliği bilinci yaratılmalıdır. Bu bilinç oluşturulduktan sonra iş görenin kendisine iş güvenliğiyle ilgili verilecek bilgileri daha sağlıklı bir şekilde öğreneceği ve hayata geçireceği söylenebilir. Nitekim araştırma da iş görenlerin iş güvenliğiyle ilgili eğitim sürecine ve bilgilendirmeye oldukça önem verdikleri anlaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan iş görenler iş kazalarını önlemek için gösterilecek çabalarda devletin ilgili kurumları, işveren, yönetici ve iş görenlerin ortaklaşa sorumluluğu ve görevleri olduğunu belirtmişlerdir.

KAYNAKÇA

- Akgün, H. 1999. İşletmelerde İş Kazalarının Çalışanların Kişisel Nitelikleri İle İlişkisi ve Otomotiv Sektöründeki Bir İşletmede Yapılan İş Kazaları Analiz Çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
- Altan Ö. Z., Gerek N., ve Güven E. 1999. İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın No:79, 191.
- Arık, B., ve Akçın N.A.. (2002): İş Kazalarının Önlenmesi ve İş Güvenliği Analiz Tekniğinin Uygulanması, Türkiye 13. Kömür Kongresi, Zonguldak, http://www.maden.org.tr/resimler/ekler/72a7ed33514158a_ek.pdf (Erişim: 14.06.2009).
- Baransel, A. 1993. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Cilt 1, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.
- Gerek, N. 2000. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayın No:967.
- İyibozkurt N. Başyazı, <http://www.isguv.com/> (Erişim 05.07.2009).
- Kaynak T. ,Adal, Z., Atay, İ., vd. 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Kobifinans, İş kazaları sanayide 20 milyon gün kaybı yarattı. http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0215/14640/5 (Erişim:16.06.2009.)
- Kuru, O. 2000. Kuru, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinde Yeni Oluşumlar, İşveren Dergisi, Ankara, Cilt:28, Sayı:8, Mayıs.

- Mucuk İ. 2003. Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, 14. Basım, İstanbul.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın A. 2005: İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, İstanbul.
- Özkılıç, Ö. 2005. İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri, Tisk Yayınları, Yayın No:246.
- Sabuncuoğlu, Z. 2005. İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Aktuel Basım Yayım Dağ.Ltd.Şti. İstanbul.
- Tengilimoğlu D. ,ve Esatoğlu E. 1991. İş Kazalarının Ekonomik Boyutu, Petkim Uygulamalı Mevzuat Dergisi, Cilt:2, Sayı:21., 28.
- Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni, Sayı: 50, 25.03.2008 2006-2007, İş Kazaları ve İşe Bağlı Sağlık Problemleri Araştırma Sonuçları <http://Www.Tuik.Gov.Tr/Prehaberbultenleri.Do?İd=3916>, (Erişim:10.05.2009)
- Uyargil C., Adal Z., Ataay İ., Acar A. C., Özçelik A.O., Sadullah Ö., Dündar G., ve Tüzüner L. 2008. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ'NDE FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE İŞLETME SAHİPLERİNİN KARAKTERLERİ

Yrd. Doç. Dr. Doğan ÜNLÜCAN

Doğu Akdeniz Üniversitesi,
İşletme ve Ekonomi Fakültesi, İşletme Bölümü
dogan.unlucan@emu.edu.tr

Doç. Dr. Cem TANOVA

Doğu Akdeniz Üniversitesi,
İşletme ve Ekonomi Fakültesi, İşletme Bölümü
cem.tanova@emu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) Sanayi Odası'na bağlı faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) sahipleri/yöneticileriyle ilgili araştırma yapılmıştır. KOBİ sahipleri/yöneticileri ile ilgili bilgiler elde etmek amacıyla KOBİ sahipleri/yöneticilerine yönelik anket düzenlenmiştir. Ankette, KOBİ sahipleri/yöneticilerine, yaşları, çalışılan yıl, tecrübeleri, eğitim seviyeleri, bildikleri yabancı diller, uluslararası tecrübe ve karar verme yetkileri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Anket yoluyla elde edilen bilgiler değerlendirilmiş ve bulgular tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC), KOBİ sahipleri/yönetici karakterleri, karar verme.

1. GİRİŞ

İnsanoğlu, tarih boyunca kendi üretimini yapabilmek ve bağımsızlığını kazanabilmek uğraşı içerisinde olmuştur. KOBİ insanın doğasından gelen girişimcilik dürtüsünü tatmin eden, bireylerin yaratıcılıklarını ortaya koyabildiği ve deneyim kazandıkları kuruluşlardır. KOBİ'ler yeni fikirlerin ve buluşların ortaya çıkarılmasında önemli bir role sahiptirler. Dünyadaki gelişmelere bakıldığında, var olan büyük işletmelerin de küçük işletmeler olarak doğduğu bir gerçektir. Bunun yanında, büyük işletmeler de yönetim ve üretim esnekliğine sahip olabilmek için küçülme eğilimindedirler. KOBİ'ler, büyük işletmelerin sahip olmadığı birçok özelliğe sahiptir. KOBİ'lerin büyük işletmelere kıyasla, sahip oldukları en büyük avantaj, üretim ve yönetim esnekliğine sahip olmalarıdır. KOBİ'ler ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlamakta, hatta bazı ülke ekonomilerin bel kemiğini oluşturmaktadır. Değişik ülkelerde KOBİ'ler, istihdam yaratma, üretime sağladığı katma değer, yatırım ve ihracata sağladığı katkı açısından önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle KOBİ'ler ülkelerin geleceği açısından büyük bir önem taşımaktadır.

KKTC’de faaliyet gösteren KOBİ’ler geniş bir yelpazede ve toplumun her kesimine hitap edecek farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Bu sektörler arasında gıda, kimya, içecek, tekstil, plastik, bavul ve çanta, metal, toprak, çimento ve elektrik malzemeleri imalatı gibi sektörler yer almaktadır. KKTC’deki KOBİ’ler birçok sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunların başında KKTC’nin tanınmaması ve KKTC’ye uygulanan haksız ambargolar gelmektedir. Uluslararası ambargolar yanında, 1994 yılında Avrupa Birliği Adalet Divanı’nın aldığı KKTC menşeli ürünlerin Avrupa Birliği ülkelerine satılamayacağı ile ilgili karar, KKTC’deki üretimi olumsuz yönde etkilemiştir. Örneğin, 1990’lı yılların başında 12,000 kişi istihdam eden tekstil sektöründeki çalışan sayısı son yıllarda 2,000’lere kadar düşmüştür. Uluslararası tanınmamaşlık KKTC’ye dış yatırımların gelmesini de etkilemektedir. Bütün olumsuzluklara rağmen, KKTC’deki KOBİ’ler genellikle iç piyasaya yönelik üretimlerini idame etmekte ve ekonomiye katkı sağlamaktadırlar.

Dünyada farklı kişiler, sektörler, pazarlar ve kurumlar tarafından farklı tanımlar ve ölçümler ortaya korsa da KKTC gibi sınırlı kaynaklara, küçük bir ekonomiye ve ağırlıklı olarak hizmet işletmelerinin bulunduğu bir ada için KKTC Sanayi Odasının yaptığı tanım, 1-5 arası çalışanı olan işletmeler çok küçük işletme, 6-49 arası çalışanı olan işletmeler küçük işletme, 50-99 arası çalışanı olan işletmeler orta ölçekli işletme, KKTC genelinde kabul edilmekte, 100’den fazla kişi çalıştıran işletmeler ise “büyük ölçekli işletme” kapsamında değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada KKTC’deki KOBİ işsahibi/yöneticileri ne tür bir motivasyon ile girişimciliği seçtikleri, kişisel özellikleri, başarılarını etkileyen faktörler, tercih ettikleri yönetim ve karar verme yöntemleri açısından incelenmiş ve mevcut literatürdeki bulgularla karşılaştırılmıştır.

1.1. Girişimci Olma Motivasyonu ve Kişisel Özellikler. KOBİ’lerin özel sahipleri olduğu, bir başka deyişle bir girişimci veya aile tarafından sahip olduğu ifade edilmektedir (Haksever, 1996:33). KOBİ’ler sahipleri için kendilerini gösterebilecekleri bir çıkış yolu, çeşitli ürün ve servislerin sağlayıcısı ve yeniliklerin kaynağı olarak gösterilmektedir (Kuratko vd., 2001:293).

KOBİ sahiplerinin belli başlı özellikleri arasında başarabilme güdüsü, otonomi ve risk alma vardır (Kickul ve Gundry, 2002:85). KOBİ sahiplerinin enerjisinin ve motivasyonunun başarıda önemli rolünün olduğu belirtilmekte, her başarılı KOBİ sahibinin başarısının en temel faktörlerinden birinin yüksek enerji olduğu ifade edilmektedir (Jenks, 1991:33). KOBİ sahiplerinin başarısındaki diğer önemli nedenler arasında sıkı çalışma, işe adanmışlık, kalite ve servise bağlılık gösterilmektedir. Buna ek olarak yenilikçi olma, büyüme potansiyeli gibi faktörler de başarıya etki eden faktörler arasında yer almaktadır. Müşteri istekleri ve ihtiyaçlarına uygun çözümler, şöhret, iyi iletişim yeteneği de başarıyı etkileyen diğer faktörlerdir (Luk, 1996:68).

1.3. Başarıyı Etkileyen Faktörler

KOBİ’lerin gelişimi ve başarılı olabilmesindeki tek sorumluluğun işsahibine ve işsahibinin faaliyet gösterilen alandaki tecrübesi ile sağlanabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Acar, 1993:87). Özellikle, üretim sektöründeki KOBİ’lerde işsahibinin geçmişi ve tecrübesi, operasyonlardaki esnekliği ve çalışanlar rekabet avantajına etki eden en önemli faktörler arasındadır (Luk, 1996:69). KOBİ sahibinin bağımsız olması, işsahibinin

işletmenin esnekliği sayesinde kişisel hedeflerini gerçekleştirmesinde bir araç olarak görülmektedir (Brand ve Bax, 2002:452).

1.4.Yönetim Şekli Ve Karar Verme Yöntemleri

KOBİ'lerde kararların işletme sahipleri tarafından verildiği ifade edilmektedir (Haksever, 1996:33). Tek bir kişi tarafından yönetilme, karar verme mekanizmasının merkezde toplanmasını sağlamaktadır (O'Toole, 2003:117, Ghobadian ve Gallea, 1997:127). İşletmenin tek kişi tarafından yönetilmesinin hızlı ve daha etkili olacağı düşüncesi, KOBİ'lerin avantajı olarak değerlendirilebilir (Solomon, 1997:74). Fakat, çevrede meydana gelen sürekli değişim, belirsizlik, zaman ve kaynak sıkıntısı KOBİ'lerin yönetilmesini gündün güne zorlaştırmaktadır (Wyer ve Mason, 1999:182).

2. METODOLOJİ

Bu çalışmada, KKTC'deki KOBİ'lerin işsahibi/yönetici karakterlerinin neler olduğunun ortaya çıkarılması ve literatürde sıralanan özellikler ile karşılaştırılması hedeflenmiştir. Verilerin toplanması için 271 KOBİ sahibi/yöneticisine anket dağıtılmış, yetkililere demografik ve kişilik özellikleri, yönetim ve karar verme yöntemleri ile ilgili sorular sorulmuştur.

Araştırma sonucunda anketlerin 55 tanesi geri dönmüş, anketlerden iki tanesi 100 kişiden fazla işçi çalıştırması, iki tanesi de soruların tam olarak cevaplanmaması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Böylelikle, geriye kullanılabilir 51 anket formu kalmıştır. İade edilen anketler toplam sayıdan düşüldükten sonra 51 anketin ana kütlein %22.97'lik bir oranını temsil ettiği belirlenmiştir.

KOBİ'lerle ilgili yapılan çalışmalarda geri dönüş oranları %16.4 ile %53 arasında değişmekte, çoğunluk ise %20-30 arasında yer almaktadır. Bu bağlamda %22.97'lik geri dönüş oranı yeterli ve kullanılabilir bir oran olarak kabul edilebilecektir. Ayrıca, bu oranın, daha önce yapılan ve işletmenin üst yönetimi tarafından doldurulması istenen anket çalışmalardaki geri dönüş oranlarının üzerinde bir geri dönüş oranı olduğu görülmektedir (Lim ve diğerleri, 1996:69).

Ankette, evet-hayır ve çoktan seçmeli soru türleri kullanılmıştır. Anket cevaplarının bilgisayara girişini mümkün kılabilmek için, cevaplar sayısal olarak kodlanmıştır. Ankette sıralama türü tercih edilmemiş, işletmelerin daha rahat cevap verebilmeleri amacıyla, bazı sorulara istedikleri kadar cevap verebilmeleri daha uygun görülmüştür.

Verilerin analizi yapılırken, anket sorularının değerlendirilmesinde frekans (yüzde) dağılımı kullanılmış ve sorulara verilen cevaplar dağılımlara göre yorumlanmıştır.

3. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE TARTIŞMA

3.1. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Yaşları

KKTC’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin sahip/yönetici yaşları ile ilgili sorunun sonucuna bakıldığında, KOBİ sahipleri/yöneticilerinin %45.1’inin 51-60 yaş grubu arasında, %27.5’inin 41-50 yaş grubunda, %13.7’sinin 31-40 yaş grubunda, %7.8’inin 60 yaş üzeri, geriye kalan %5.9’unun ise 20-30 yaş grubunda olduğu Tablo 1’den görülebilecektir.

KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Çalıştıkları Yıl

Araştırmaya katılan KOBİ sahipleri/yöneticilerinin çalıştıkları yılları ortaya çıkarmak amacıyla yöneltilen soruya verdiği cevaplara bakıldığında (tablo-2) işsahipleri/yöneticilerin %60.8’inin 21 ve üzeri yıl, %13.7’sinin 11-15 yıl arası, %9.8’inin 6-10 yıl arası, %7.8’inin 16-20, yine %7.8’inin 0-5 yıl arası tecrübeleri olduğu görülmektedir.

Tablo 1. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Yaşları

İşletme Sahipleri/Yöneticilerinin Yaşları	İşsahibi Sayısı	%
20-30 yaş	3	5.9
31-40 yaş	7	13.7
41-50 yaş	14	27.5
51-60 yaş	23	45.1
60 yaş üstü	4	7.8
TOPLAM	51	100.0

Tablo 2. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Çalıştıkları Yıl

Çalışılan Yıl	İşsahibi Sayısı	%
0-5	4	7.8
6-10	5	9.8
11-15	7	13.7
16-20	4	7.8
21 ve üzeri	31	60.8
TOPLAM	51	100.0

3.3. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Eğitim Durumları

KOBİ sahipleri/yöneticilerinin eğitim durumu incelendiğinde (tablo-3), %56.9’unun üniversite mezunu olduğu, %19.6’sının lise, %11.9’unun yüksek lisans, %3.9’unun ortaokul, yine %3.9’unun ilkokul mezunu oldukları, geriye kalan %3.9’unun da diğer (kolej) cevabı verdikleri görülmektedir.

Tablo 3. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	İşsahibi Sayısı	%
İlkokul	2	3.9
Ortaokul	2	3.9
Lise	10	19.6
Üniversite (Fakülte / Yüksekokul / Kolej)	29	56.9
Yüksek lisans	6	11.9
Diğer	2	3.9
TOPLAM	51	100.0

3.4. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Yüksek Eğitim Yaptıkları Ülke

KOBİ sahipleri/yöneticilerinin yüksek eğitim yaptıkları ülkeler incelendiğinde (tablo-4), 25'inin (%49) yüksek eğitimi Türkiye'de, 7'sinin (%13.7) dış ülkelerde, örneğin İngiltere ve ABD gibi, 5'inin (%9.8) ise yüksek eğitimi KKTC'de yaptıkları tablo 4'ten görülebilecektir. 14 işsahibi/yönetici (%27.5) yüksek eğitim yapmamıştır.

Tablo 4. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Yüksek Eğitim Yaptığı Ülke

Yüksek Eğitimin Yapıldığı Ülke	İşsahibi Sayısı	%
KKTC	5	9.8
Türkiye	25	49.0
Diğer	7	13.7
Yüksek eğitim yok	14	27.5
TOPLAM	51	100.0

3.5. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Bildiği Yabancı Diller

Tablo 5'te KOBİ sahipleri/yöneticilerinin bildikleri yabancı diller görülebilecektir. KOBİ yetkilileri bu soruda birden fazla cevap vermişlerdir. KOBİ sahipleri/yöneticilerinin %94.1'inin İngilizce, %39.2'sinin ise Rumca bildikleri, diğer dillerin ise fazla bilinmediği görülmektedir.

3.6. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinde Uluslararası Tecrübe

Tablo 6’da uluslararası tecrübe ile sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, 35 (%68.6) işsahibi/yöneticinin uluslararası tecrübeye sahip olduğu, 16 (%31.4) işsahibi/yöneticinin ise uluslararası tecrübeye sahip olmadığı görülebilecektir.

Tablo 5. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Bildikleri Yabancı Dil(ler)

Yabancı Dil(ler)*	İşsahibi	n	%
İngilizce	48	51	94.1
Almanca	1	51	2.0
Fransızca	1	51	2.0
İspanyolca	-	51	-
İtalyanca	2	51	3.9
Rumca	20	51	39.2
Diğer	2	51	3.9

(*)Bazı işsahipleri birden fazla dil bilmektedir.

Tablo 6. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerinin Uluslararası Tecrübesi

Uluslararası Tecrübe	İşsahibi Sayısı	%
Evet	35	68.6
Hayır	16	31.4
TOPLAM	51	100.0

3.7. KOBİ’lerin Sahibi Tarafından Yönetilme Durumu

KKTC’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin sahipleri tarafından yönetilip yönetilmediğini belirlemek amacı ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında (tablo-7), KOBİ’lerin %94.1’inin sahibi tarafından yönetildiği, geriye kalan %5.9’unun ise sahibi tarafından yönetilmediği görülmektedir.

Tablo 7. KOBİ’lerin Sahibi Tarafından Yönetilmesi

İşsahibi Tarafından Yönetilme	İşsahibi Sayısı	%
Evet	48	94.1
Hayır	3	5.9
TOPLAM	51	100.0

3.8. KOBİ'lerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Durumu

Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin %94.1'inin sahibi tarafından yönetildiği bulgusundan sonra, KOBİ'lerin ne kadarının profesyonel yönetici istihdam ettiklerini ortaya koymak amacıyla sorulan soruya yetkililerin verdiği cevaplar Tablo 8'den görülebilecektir. Tablo incelendiğinde, 51 KOBİ'den 32'sinin (%62.7) profesyonel yönetici istihdam etmediği, 18'inin (%37.3) ise profesyonel yönetici istihdam ettiği görülmektedir.

Tablo 8. KOBİ'lerin Profesyonel Yönetici İstihdam Etme Durumu

Profesyonel Yönetici İstihdamı	İşsahibi Sayısı	%
Evet	19	37.3
Hayır	32	62.7
TOPLAM	51	100.0

3.9. KOBİ'lerin Yönetim Kararlarında Etkin Olan Kişiler

Araştırmaya katılan KOBİ yetkililerinin yönetim kararlarında etkin olan kişilerle ilgili sorulan soruya verdiği cevaplara bakıldığında (tablo-9), KOBİ'lerin 33'ünde (%64.7) yönetim kararlarında patron/işsahibi, 15'inde (%29.4) ortaklar, 6'sında (%11.8) ortaklar ve profesyonel yöneticiler, 3'ünde (%5.9) profesyonel yöneticiler, 1'inde (%2) ise diğer bir faktör kararlarda etkili olmaktadır. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir.

Tablo 9. KOBİ'lerin Yönetim Kararlarında Etkin Olan Kişiler

Yönetim Kararlarını Alan Kişiler*	İşsahibi	n	%
Patron / işsahibi	33	51	64.7
Ortaklar	15	51	29.4
Profesyonel yöneticiler	3	51	5.9
Ortaklar ve profesyonel yöneticiler	6	51	11.8
Diğer	1	51	2.0

(*Bazı işletmelerde birden fazla olgu yönetim kararlarına katılmaktadır.)

3.10. KOBİ Sahipleri/Yöneticilerin Zamanlarını Ayırdığı Alanlar

Tablo 10'dan KOBİ sahipleri/yöneticilerinin karar vermede hangi alanlara zamanlarını ayırdığı görülebilecektir. KOBİ sahipleri/yöneticilerin 34'ünün (%66.7) zamanını üretime, 30'unun (%58.8) planlamaya, 28'inin (%54.9) satışa, 27'sinin (%52.9) çalışanlara, yine 27'sinin (%52.9) finansal konulara, 16'sının (%31.4) bakım ve onarıma, 11'inin (%21.6) kayıt tutmaya, 10'unun (%19.6) tedarikçilere, geriye kalan 2'sinin (%3.9) ise zamanını diğer konulara ayırdığı görülmektedir. KOBİ yetkilileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir.

Tablo 10. KOBİ Sahiplerin/Yöneticilerin Zamanlarını Ayırdığı Alanlar

Zaman Ayrılan Alan*	İşsahibi	n	%
Çalışanlarla ilgilenme	27	51	52.9
Kayıt Tutma	11	51	21.6
Satış	28	51	54.9
Üretim	34	51	66.7
Bakım/onarım	16	51	31.4
Tedarikçilerle ilgilenme	10	51	19.6
Finansal konularla ilgilenme	27	51	52.9
Planlama	30	51	58.8
Diğer	2	51	3.9

(*Bazı işsahipleri birden fazla alana zaman ayırmaktadır.

4. SONUÇ

Çalışmadan elde edilen bulgulara bakıldığında özet olarak aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilecektir.

KKTC’de faaliyet gösteren KOBİ sahipleri/yöneticilerinin yaşlarına bakıldığında, KOBİ sahipleri/yöneticilerinin yarısından fazlasının orta yaş üstü, yarından az kısmının da genç ve orta yaş grubundaki kişilerden oluştuğu belirlenmiştir.

Çalışılan yıl ile ilgili sorulara verilen cevaplara bakıldığında KOBİ sahibi/yöneticilerin büyük bir bölümünün uzun yıllardır çalıştığı dolayısıyla KOBİ’lerin tecrübeli sahipleri/yöneticilerinin olduğu görülmektedir.

KOBİ sahipleri/yöneticilerinin eğitim düzeyinin hayli yüksek olduğu görülmektedir. Bulgulara göre, KOBİ sahipleri/yöneticilerinin dörtte üçüne yakınının yüksek eğitim (fakülte, yüksekokul, kolej, lisans ve yüksek lisans) düzeyinde eğitim aldıkları belirlenmiştir. Bu yüksek eğitim düzeyi profiline dayanarak KOBİ’lerin gelişmelere açık ve dinamik yapısını olduğu söylenebilecektir. Yüksek eğitim alan KOBİ sahipleri/yöneticilerinin üçte ikisine yakınının yüksek eğitimlerini yurtdışında yaptığı belirlenmiştir.

KOBİ sahipleri/yöneticilerinin 48’i (%94.1) İngilizce, 20’si (%39.2) ise yabancı dil olarak Rumca konuşabilmektedir, dolayısıyla dış pazarlarda faaliyet gösteren veya açılma eğiliminde olan KOBİ sahipleri/yöneticilerinin yabancı dil sorunu ile karşılaşmayacağı söylenebilecektir.

KOBİ sahipleri/yöneticilerin 35’inin (%68.6) uluslararası tecrübeye sahip olduğu, bu durumun dil olgusunda olduğu gibi, dış pazarlarda faaliyet gösteren veya dış pazarlara açılma eğiliminde olan KOBİ’lere rekabet edebilme yönünden katkı yapabileceği ifade edilebilecektir.

KOBİ'lerin en önemli özelliklerinden biri de işsahipliği ve yöneticiliğin aynı kişide, bir başka ifade ile işletme sahibinde toplanmasıdır. KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde de bu durumun paralellik gösterdiği görülmektedir. Bir başka deyişle, KOBİ'lerin büyük bir bölümünün (%94.1) sahipleri tarafından yönetilmektedir.

Araştırmaya katılan 51 KOBİ'nin sadece 19'unda (%37.3) profesyonel yönetici istihdam edildiği fakat bu KOBİ'lerin sadece 3'ünde (%5.1) kararlarının profesyonel yöneticiye tarafından verildiği görülmekte, dolayısıyla KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunları profesyonel yöneticiden yararlanarak çözmeye eğiliminde olmadıkları, 33 KOBİ'de (%64.7) oluşan sorunların işletme sahipleri, 15'inde (%29.4) ise ortaklar tarafından çözüldüğü görülebilecektir. KOBİ'lerde yönetimin profesyonel yöneticiye teslim edilememesi, bir başka ifadeyle KKTC'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde de dünyadaki KOBİ'lerde olduğu gibi işletme sahipliği ile yöneticiliğin aynı kişide bütünleştiğinin söylenebileceğidir.

Karar vermeye harcanan zamana bakıldığında ise, işsahipleri/yöneticiler zamanlarını değişik alanlarda harcamakta, KOBİ sahipleri/yöneticilerinin geniş bir yelpazede, üretim, planlama, satış, çalışanlar ve finansal konularla ilgilendikleri görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet C. (1993), "The Impact of Key Internal Factors on Firm Performance: An Empirical Study of Small Turkish Firms", *Journal of Small Business Management*, October, 31 (4), 86-91.
- Brand, Maryse J ve Erik H. Bax (2002), "Strategic HRM for SMEs: Implications for Firms and Policy", *Education and Training*, 44(8/9), 451-463.
- Ghobadian, Abby ve David Galleary (1997), "TQM and Organization Size", *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 121-163.
- Haksever, Cengiz (1996), "Total Quality Management in the Small Business Environment", *Business Horizons*, March-April, 39(2), 33-40.
- Jenks, Stephen (1991), "Six Keys to Success for New Small Businesses", *Home Office Computing*, 9(9), 33-35.
- Kickul, Jill ve Lisa K. Gundry (2002), "Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation", *Journal of Small Business Management*, April, 40(2), 85-97.
- Kuratko, Donald F., John F. Goodale ve Jeffrey S. Hornsby (2001), "Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms", *Journal of Small Business Management*, October, 39(4), 293-311.
- Lim, Jeon-Su, Thomas W. Sharkey and Ken I. Kim (1996); "Competitive Environment Scanning and Export Involvement: An Initial Inquiry"; *International Marketing Review*, C.13 S.1, ss.65-80.
- Luk, Sheriff T.K. (1996), "Success in Hong Kong: Factors Self-Reported by Successful Small Business Owners", *Journal of Small Business Management*, July, 34(3), 68-74.
- Solomon, Charlene Marmer (1997), "Growing Companies Hit Global Home Runs", *Workforce*, June, 76(6), 73-83.

- O'Toole, Thomas (2003), "E-relationships – Emergence and the Small Firm", *Marketing Intelligence & Planning*, 21(2), 115-122.
- Wyer, Peter ve Jane Mason (1999), "Empowerment in Small Businesses", *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(7), 180-193.

TÜRKİYE'DEKİ İKY ANLAYIŞININ MODELLER BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ: İSO 500 ÖRNEĞİ¹

Yasemin ÖZDEMİR

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

Serkan BAYRAKTAROĞLU

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

ÖZET

İKY'nin yapılanması ve fonksiyonlarının uygulanması zamana, işletmelere ve ülkeler göre farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle İKY'nin personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY şeklinde gelişiminde etkili olan, İKY'yi genel anlamda ve fonksiyonlar bazında etkileyen mikro ve makro düzeyde birçok faktör sözkonusudur. İKY'yi etkileyen bu faktörlerin ele alınması ile ilgili birçok yaklaşım ve model geliştirilmiştir.

İKY modellerinden hareketle Türkiye'deki İKY anlayışının modeller bağlamında gerçekleştirilen araştırma kapsamında İSO 500 listesinde yer alan işletmelere ulaşılmış ve İKY yapılanmasını ve İKY uygulamalarını fonksiyon bazında etkileyen iç ve dış faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Böyle Türkiye'nin İKY anlayışı modeller bağlamında değerlendirilmiş ve İKY modelleri ile karşılaştırılmıştır. Türkiye'deki İKY anlayışının genel yapı ve uygulamalar itibari ile Avrupa İKY modellerine ve İKY fonksiyonları bazında Amerikan İKY modellerine benzer nitelikler taşıdığını söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Benzeşme ve ayrışma, İKY modelleri, Türkiye'de İKY.

1. GİRİŞ

Personel yönetiminin ortaya çıkışından itibaren İKY'nin gelişim sürecinde, İKY yapılanmasında ve fonksiyonlarının uygulamasında çok sayıda faktör etkili olmuştur. Bu faktörlerin neler olduğu ve etkileri ile farklı bakış açıları, farklı İKY yaklaşımlarının ve İKY modellerinin geliştirilmesini de beraberinde getirmiştir. Bu modelleri farklı şekillerde sınıflandırmak ve ele almak mümkündür.

¹ Bu çalışma, "Türkiye'deki İKY Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İSO 500 Örneği" başlıklı doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmada Türkiye’de İKY anlayışının değerlendirilmesi daha geniş kapsamlı yapmak ve gerekçelendirmek amacıyla benzeşme ve ayrışma perspektifinden hareketle Amerika ve Avrupa İKY modelleri ile Uzakdoğu İKY anlayışları incelenmiştir. Buna bağlı olarak İSO 500 işletmelerini kapsayan bir araştırma gerçekleştirilmiş ve bulguları modeller bağlamında değerlendirilmiştir.

2. BENZEŞME VE AYRIŞMA PERSPEKTİFİNDEN İKY MODELLERİ

İKY yaklaşımları ve modelleri, İKY uygulamaları açısından benzeşme ve ayrışma tartışmalarının temelinde yer almaktadır. Bunun nedeni İKY’ni etkileyen işletme içi ve dışı tüm faktörlerin zamana, işletmelere ve ülkelere göre farklılaşacağı ve küreselleşme ile bu farklılıkların ortadan kalkarak ortak anlayışların ortaya çıkacağı yönündeki düşünceler ve bu düşüncelerden kaynaklanan ikilemdir. Bu ikilemden hareketle benzeşme ve ayrışma teorileri son yıllarda yönetim alanı açısından oldukça önemli olan karşılaştırmalı araştırmalara da temel teşkil etmektedir (Keating ve Thompson, 2004).

Bu perspektiften hareketle İKY modellerini karşılaştırmalara imkan verecek ve Türkiye açısından anlamlı olacak şekilde Amerika ve Avrupa İKY modelleri, Uzakdoğu İKY yaklaşımları olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırma ile karşılaştırma yapmak ve benzerlikleri değerlendirmek mümkündür (Sparrow ve Hiltrop, 1994; akt. Çakır, 1999 ve Çakır, 2001).

2.1. Amerikan İKY Modelleri

Amerikan İKY modellerini eşleme modeli kapsamında yer alan Michigan (Gooderham ve diğ., 2004; Bratton, 2007) ve New York İKY (Schuler ve Jackson, 1987; akt. Çakır, 2001: 156) modelleri ile Harvard modeli (Beer ve diğ., 1984; akt. Pinnigton ve Edwards, 2000) şeklinde sıralamak mümkündür.

Bu modellerin ortak özellikleri arasında stratejiye yaptıkları vurgu, İK katılımının geliştirilmesini amaçlamaları, İKY uygulamalarını destekleyen güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasını amaçlamaları (Çakır, 2001), stratejik değişim için tutarlı İKY politikalarının oluşturulmasına önem vermeleri (www.vlc.challenge.ngfl.ac.uk, 2008) yer almaktadır.

2.2. Avrupa İKY Modelleri

Avrupa İKY modellerini ortak özellikleri benimseyen ve ülke karşılaştırmalarını esas alan modeller şeklinde sıralamak mümkündür: Poole modeli (Poole, 1990), Brewster (Brewster, 1995) ve birlikte çalışma yaptığı akademisyenlerin adları ile anılan modeller (Brewster ve Bournois, 1991; akt. Sparrow ve Hiltrop, 1997; Brewster ve Hegewisch, 1994; akt. Çakır, 2001), Clark ve Mallory modeli (Clark ve Mallory, 1996; akt. Keating ve Thompson, 2004), Guest modeli (Pinnigton ve Edwards, 2000), Sparrow ve Hiltrop’un İKY modeli (Sparrow ve Hiltrop, 1997) gibi.

Bu modellerin ortak özellikleri İKY’yi etkileyen içsel ve dışsal çok sayıda faktöre ve bu faktörler arasındaki ilişkilerin İKY’ye etkisini dikkate alıyor olmalarıdır.

2.3. Uzakdoğu İKY Yaklaşımları

Amerika ve Avrupa İKY yaklaşımlarından farklı olarak Uzakdoğu İKY anlayışı modeller bağlamında ele alınmamıştır. Uzakdoğu kapsamında ele alınan Çin (Choi, 2004), Japonya (Sumi, 1998) ve Güney Kore (Kim ve Bae, 2004) İKY anlayışlarının temel özelliği Konfüçyan değerlere dayalı olmasıdır. Ayrıca bu ülkelerin İKY anlayışlarının ortak özelliği olarak fonksiyon bazında farklılıklarını koruyor görünmekle birlikte küreselleşme etkisiyle ve uluslararası şirketler nedeniyle dış etkilere daha açık hale gelen ve özellikle bireysel farkları dikkate alan ücret ve ödül sistemlerinin uygulanmaya başlanması sonucu farklılıkları göz ardı etmeyen ancak benzeşen İKY anlayışlarından söz etmek mümkündür.

3. TÜRKİYE'DE İKY

Türkiye'de İKY'nin ortaya çıkışında ve gelişiminde genel faktörlerin yanı sıra nüfus artış hızı, kadınların iş hayatındaki rollerinin artması, yaşlı işgören sayısındaki artış, iki işi olanların sayısındaki artış, toplam kalite yönetimi uygulamaları, 1980'li yılların dışa açılmaya elverişli ve liberal bir yapı oluşturmayı hedefleyen devlet politikaları gibi ülkemize özgü koşullarda etkili olmuştur (Yüksel, 2007: 59-62).

Türkiye'de İKY genel olarak ekonomik, toplumsal ve politik sistemlerin bağımlı bir değişkeni niteliğindedir (Açıkalın, 1996: 39). Diğer bir ifade ile Türk İKY anlayışı da diğer ülkelerde olduğu gibi makro olarak sosyal, yasal ve kültürel yapıdan etkilenmekte ve bu, İK fonksiyonlarına farklı şekillerde yansımaktadır (Caspi ve diğ., 2004). Türk İK anlayışını etkileyen faktörler arasında dışsal olarak ekonomik ve politik yapı, kültürel yapı, yasal yapı, eğitim içeriği, işgücünün özellikleri ve değişen demografik niteliği ile içsel olarak İK faaliyetlerinin kalitesi, kaynak tahsisi, katılım (Aycan, 2001) yer almaktadır. Bu faktörlerin yanı sıra faaliyet gösterilen sektör, işletme büyüklüğü ve sahipliği (Andersen, 2000), Avrupa Birliği (Aycan, 2001; Çakır, 1999; Özçelik ve Aydın, 2006) ve EFQM gibi kalite yaklaşımları (Aycan, 2001; Caspi ve diğ., 2004) sayılabilir.

4. ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Sorunsalı

Bu çalışma ile Türkiye'deki İKY uygulamaları ile ilgili genel ve fonksiyon bazındaki durumu ortaya koymak, bu durumda etkili olan faktörleri belirleyerek modeller bağlamında bir değerlendirme ile Türkiye'nin İKY anlayışının özgünlüğünün tartışılması amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu temel amacı doğrultusunda bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında nicel araştırma kapsamında pilot çalışma ve literatürde yer alan daha önceki araştırmalar doğrultusunda geliştirilen standardize anket kullanılmıştır. Bu ankette işletmelerin genel özellikleri, İKY fonksiyonlarında kullanılan yöntemler ve etkili olan faktörlerin belirlenmesi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Daha sonra 119 işletmeden gelen anketler analiz edilmiş ve bulguları değerlendirilmiştir.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası'nın 2007 yılında yayınladığı "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan 471 özel sektör işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise ankete e-posta aracılığı ile, elden ya da anketin online hali üzerinden yanıt veren 119 işletme oluşturmaktadır.

4.4. Araştırmanın Katkısı

Bu çalışma esas olarak literatüre ve pratiğe/uygulamaya katkı sağlayabilecek bir düşünce ile tasarlanmıştır. Literatüre katkı bağlamında İKY'nin gelişimi detaylı bir şekilde incelenmeye, yaklaşım ve modeller bağlamında İKY'nin teorik arkaplanı ele alınmaya çalışılmıştır. Ayrıca örnekleme oluşturan işletmelerin başarısında İKY anlayışlarının, İK'ye bakış açısının ve uygulamalarının etkisi olduğu düşüncesi oldukça önemlidir. Bu düşünce ile gerçekleştirilen araştırmanın bulgularının diğer işletmeler için yol gösterici nitelik taşıyacağı düşünülmüştür.

4.5. Araştırmanın Bulguları

İşletmelerin İKY yapılanmasını ve uygulamalarını genel anlamda ve fonksiyon bazında etkileyen içsel ve dışsal faktörler ve bu faktörlerin işletmeler açısından etki düzeyi farklılaşmaktadır. Bu faktörler genel olarak işletmelerin içsel unsurlarına odaklanmakta ve diğer İKY modellerinde olduğu gibi stratejiye yapılan vurgu yoğun değildir.

5. SONUÇ

Türkiye'de İKY'nin gelişim süreci açısından personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY'nin eş zamanlı olarak var olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca İKY uygulamaları ve etkili olan faktörler itibarı ile ABD ve Avrupa ile çeşitli benzerlikler taşırken diğer yanda işletmelerin ve ülkemizin koşullarına bağlı olarak ayrıştığı noktalar da sözkonusudur.

Türkiye'deki İKY yapılanmasını ve uygulamalarını etkileyen faktörler modeller bağlamında değerlendirildiğinde Avrupa İKY modellerinden izler taşıdığını söylemek mümkündür. Diğer tarafta İKY fonksiyonları bağlamındaki mevcut durumun ifade edilen fonksiyonlar ışığında Michigan ve New York modellerinden diğer bir ifade ile Amerikan İKY modellerinden izler taşıdığı ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

Açıkalm, A. 1996. Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi. Ankara: PEGEM (Personel Eğitim Merkezi) Yayın No: 7.

Andersen, A. 2000. 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. İstanbul: Sabah Kitapları.

- Aycan, Z. 2001. Human Resource Management in Turkey Current Issues and Future Challenges, *International Journal of Manpower*, Vol. 22(3) 252–260.
- Beer, M., Spector, B. , Lawrence, P. R., Quinn Mills, D. ve Walton, R. E. 1984. *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Bratton, J. 2007. The Nature of Human Resource Management. Bratton, J. ve J. Gold (Der.) *Human Resource Management Theory and Practice*. London: Palgrave MacMillan, 4th Edition.
- Brewster, C. 1995. Towards a ‘European’ Model of Human Resource Management, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26(1)1–21.
- Brewster, C. ve Bournois, F. 1991. Human Resource Management: A European Perspective, *Personnel Review*, Vol. 20(6) 4-13.
- Brewster, C. ve Hegewisch, A. 1994. HRM in Europe: Issues and Opportunities. Brewster, C. ve Hegewisch, A. (Der.) *Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*, London: Routledge,.
- Caspi, A., Ben-Hador, B., Weisberg, J., Uyargil, C., Dünder, G. ve Tüzüner, V. L. 2004. Turkey and Israel: HRM as a Reflection of Society. Brewster, C., Mayrhofer, W. ve Morley, M. (Der.) *Human Resource Management in Europe Evidence of Convergence?: 385-413*. Oxford: Elsevier.
- Choi, J. 2004. Transformation of Korean HRM based on Confucian Values, *Seoul Journal of Business*, Vol. 10 (1) 1–26.
- Clark, T. ve Mallory, G. 1996. The Cultural Relativity of Human Resource Management: is there a Universal Model?. Clark, T. (Der.) *European Human Resource Management: An Introduction to Comparative Theory and Practice: 1-33*. Oxford: Blackwell.
- Çakır, A. E. 1999. *Human Resources Management in International Context: With Special Reference to the UK, Spain and Turkey*. PhD Thesis. İstanbul: Marmara University European Community Institute.
- Çakır, A. E. 2001. American and European Models of Human Resource Management Which one is more Suitable for the Turkish Case?, *Marmara Journal of European Studies*, Vol. 9 (1) 155–175.
- Gooderham, P., Morley, M., C. Brewster ve W. Mayrhofer 2004. *Human Resource Management: A Universal Concept? C. Brewster, W. Mayrhofer ve M. Morley (Der.) Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence? Oxford: Elsevier Butterworth- Heineman*.

[http:// www.vlc.challenge.ngfl.ac.uk](http://www.vlc.challenge.ngfl.ac.uk) (erişim: 27.03.2008)

Keating, M. ve Thompson, K. 2004 International Human Resource Management: Overcoming Disciplinary Sectarianism, Employee Relations, Vol. 26 (6) 595-612.

Kim, D. ve Bae, J. 2004. Employment Relations and HRM in South Korea, England: Ashgate Publishing.

Özçelik, A. O. ve Aydın, F. 2006. Strategic Role of HRM in Turkey: A Three- Country Comparative Analysis, Journal of European Industrial Training, Vol. 30(4) 310-327.

Pinnington, A. ve Edwards, T. 2000. Introduction to Human Resource Management. New York: Oxford University Press.

Poole, M. 1990. Editorial: Human Resource Management in an International Perspective, International Journal of Human Resource Management, Vol. 1(1) 1-5.

Schuler, R.S. ve Jackson, S. 1987. Linking Competitive Strategies with Human Resources Management Practices, Academy of Management Executive, Vol. 1 (3) 207-219.

Sparrow, P., Schuler, R. ve Jackson, S. 1994. Convergence or Divergence? Human Resource Practices and Policies for Competitive Advantage Worldwide, International Journal of Human Resource Management, Vol. 5(2) 267-99.

Sparrow, P. R. ve Hiltrop, J.- M. 1997. Redefining the Field of European Human Resource Management: A Battle between National Mindsets and Forces of Business Transition?, Human Resource Management, Vol. 36(2) 201-219.

Sumi, A. 1998. Japanese Industrial Transplants in the United States: Organizational Practices and Relations of Power, Routledge.

Yüksel, Ö. 2007. İnsan Kaynakları Yönetimi. 6. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

DEĞERLENDİRME MERKEZİ UYGULAMALARININ TÜRKİYE'DEKİ ORGANİZASYONLARDAKİ DURUMUNUN DEĞERLENDİRİLMESİ

Atilla YELBOĞA
PERYÖN İç Anadolu Şube Üyesi
ayelboga@hrm.gen.tr

ÖZET

Değerlendirme merkezi uygulamaları çeşitli ülkelerde oldukça gözde olan bir insan kaynakları faaliyetidir. Bu yöntem ile her yıl binlerce kişinin değerlendirildiği bilinmektedir. Bu araştırma kapsamında değerlendirme merkezi uygulamalarının Türkiye'deki organizasyonlardaki durumu incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmada özellikle Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde yapılan araştırmalardan yararlanılarak bir ölçme aracı geliştirilmiş, Türkiye'de farklı lokasyonlarda faaliyet gösteren 47 organizasyona uygulanmıştır. Araştırma verileri organizasyonların insan kaynakları yöneticilerinden elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar; değerlendirme merkezinin genel özellikleri, iş analizi ve değerlendirme boyutları, egzersiz özellikleri, ek teşhis yöntemleri, değerlendirici özellikleri, adaylara sağlanan bilgi türleri ve karar alma özellikleri bakımından incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değerlendirme merkezi, İnsan kaynakları, Ölçme, Değerlendirme, Kariyer

1.GİRİŞ

Değerlendirme merkezi (*assessment center*), bir grup uzmanın, çeşitli teknikleri seri halde üreterek birey ya da grupları değerlendirmeleri sürecine verilen isimdir (Telman ve Türetgen, 2004). Yazılı literatür incelendiğinde bazı kaynaklarda “*Ölçme merkezi*” ve “*Ölçme ve Değerlendirme Merkezi*” gibi ifadelerle isimlendirildiği de görülmektedir.

Değerlendirme merkezi uygulamalarının insan kaynakları yönetiminde kullanılmasının temelde üç ana amacı bulunmaktadır (Thornton ve Rupp, 2006). Bunlar; a) Seçme ve yerleştirme kararı verilmesi, b) personel geliştirme ve c) personel terfisi olarak verilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminde özellikle personel seçme ve kariyer planlama sürecinde önemli bir yere sahip olan değerlendirme merkezi uygulamaları, Kuzey Amerika (Spsychalski ve diğerleri; 1997) ve Avrupa (Krause ve Thornton, 2009) ülkelerinde geniş kullanım alanı bulmuştur.

Dünya'nın farklı ülkelerinde de kullanılan değerlendirme merkezi uygulamaları, kullanıldığı ülkelerdeki organizasyonların yapısından, iş kanunlarından ve kültürel ortamdaki etkilenmektedir (Lievens ve Thornton, 2005).

Türkiye’de ise değerlendirme merkezi uygulamalarının kullanımı yönünde araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Örneğin; Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren organizasyonlarında yapılan bir araştırmada (Sözer, 2004) personel seçim sürecinde araştırmaya katılan organizasyonlarda değerlendirme merkezi kullanım oranlarının yönetici olmayan personel için % 17,5, yönetici personel için %16 düzeyindedir. Benzer şekilde, 135 büyük ölçekli organizasyonun katılımı ile yapılan bir araştırmada organizasyonların personel seçim sürecinde değerlendirme merkezini kullanım oranı %3,6 bulunmuştur (Taş, 2007).

Bununla beraber Türkçe literatürde değerlendirme merkezi uygulamalarının içeriği (pratik uygulamaların düzeyi) konusunda yapılmış bazı araştırmalar (ör: Dereli, 2009) olmasına rağmen, uygulama detaylarını inceleyen araştırma yok denecek kadar azdır. Bu doğrultuda, Türkiye’de faaliyet gösteren ve değerlendirme merkezi uygulamalarını kullanan işletmelerin, kullandıkları değerlendirme merkezinin özelliklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırma, Türkiye’de kullanılan değerlendirme merkezi uygulamalarının özelliklerini görgül bir şekilde ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırma sonuçları Türkiye’de bu konuda çalışan akademisyen ve uygulamacılara değerlendirme merkezi uygulamalarının özellikleri konusunda güncel bilgi sağlayacağı gibi aynı zamanda ileride yapılacak araştırmalarda farklı ülke ve kültürlerde kullanılan (ör: Kuzey Amerika ve Avrupa) değerlendirme merkezi özelliklerinin karşılaştırılmasına olanak verecektir.

2. YÖNTEM

Değerlendirme merkezi uygulamalarının Türkiye’deki organizasyonlardaki durumunun değerlendirilmesini ortaya koymayı amaçlayan tarama türündeki bu araştırmanın; a) Araştırma grubu ve uygulaması, b) Veri toplama aracı ve c) Veri analizi ve yorumlanması ile ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

2.1. Araştırma Grubu ve Uygulama

Araştırmaya katılım için Türkiye Personel Yöneticileri Derneği (PERYON) ve Türkiye Kalite Derneği (KALDER) üyesi organizasyonlara araştırmanın amacını da içeren davet yazısı e-posta olarak gönderilmiştir. Geri dönüşlerin oldukça düşük olması nedeniyle üç hatırlatma gönderilmiştir. Bunun yanında insan kaynakları konusunda daha önceki yıllarda yapılan kongre vb. aktivitelere katılan organizasyonlardan adresi temin edilenlere e-posta gönderilerek araştırmaya davet edilmiştir. Katılım daveti gönderilen organizasyonların hepsinin değerlendirme merkezi kullandığı varsayılmıştır. Tüm gönderimler ilgili organizasyonların insan kaynakları yöneticilerine (Direktör, Müdür, Müdür Yardımcısı) veya doğrudan insan kaynakları birimlerine yapılmıştır. Sonuç olarak araştırma verileri, Türkiye’de faaliyet gösteren ve değerlendirme merkezi uygulamalarını kullandığını belirten 47 (kullanılabilir veri) farklı organizasyonun insan kaynakları yöneticilerinden elde edilmiştir.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma için değerlendirme merkezi uygulamaları konusunda daha önce yapılan çalışmalardan (Krause & Thornton, 2009; Krause & Gebert, 2003; Kudisch ve diğerleri, 2001; Spsychalski ve diğerleri; 1997) yararlanarak bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçme aracının anlaşılabilirliği, alanda çalışan beş uzman (3 insan kaynakları yöneticisi, 2 akademisyen) tarafından kontrol edilmiştir. Uzmanlarında önerileri doğrultusunda ölçek 75 çoktan seçmeli sorudan oluşturulmuştur. Ölçme aracıyla toplanan verilerin analizinde SPSS 16 istatistik programı kullanılmıştır.

2.3. Veri Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada değerlendirme merkezi uygulamalarının özellikleri; değerlendirme merkezinin (DM) genel özellikleri, iş analizi ve değerlendirme boyutları, egzeriz özellikleri, ek teşhis yöntemleri, değerlendirici özellikleri, adaylara sağlanan bilgi türleri, Karar alma özellikleri boyutlarında incelenmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmanın bulgularından bir kısmı, Değerlendirme Merkezinin (DM) Genel Özellikleri, İş analizi ve değerlendirme boyutları, Egzeriz özellikleri, Ek teşhis yöntemleri, Değerlendirici Özellikleri, Adaylara sağlanan bilgi türleri, Karar alma özellikleri sırasıyla ve yer sınırlaması nedeniyle özetlenerek verilmiştir.

3.1. DM Genel Özellikleri

Değerlendirme merkezi genel özellikleri Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Değerlendirme Merkezi (DM) Genel Özellikleri

Özellikler	%
DM Hakkında Yazılı Kuralların Varlığı	91,49%
Başlıca Kullanım Alanı	
a) Personel seçimi	8,51%
b) Kariyer planlama	70,21%
c) Personel geliştirme	21,28%
DM Uygulamalarını Yürüten Birim	
a) İnsan kaynakları	29,79%
b) Danışman/ Danışmanlık Firması	6,38%
c) İnsan kaynakları - Danışman ortak	61,70%
d) Diğer (Çalışma Grubu vb.)	2,13%
DM Uygulama Süreci	
< 0.5 gün	14,89%

b) 1 gün	42,55%
c) 2 gün	38,30%
d) 3 gün	4,26%
e) > 3 gün	0,00%

Katılımcı organizasyonlara DM kullanımının yazılı kurallara bağlı olup olmadığı sorulduğunda, organizasyonların % 91,49 gibi büyük bir çoğunluğu DM uygulamalarının kullanımını yazılı kurallar çerçevesinde yaptıklarını belirtmişlerdir.

Organizasyonların DM'yi hangi amaçla kullandıklarına bakıldığında, başlıca kullanım alanının *Kariyer planlama* (% 70,21) olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla *Personel geliştirme* (% 21,28) ve *Personel seçimi* (%8,51) amaçları izlemektedir.

Ankete katılan organizasyonlara DM uygulamalarının hangi birim tarafından yürütüldüğü sorulmuş, alınan cevaplara bakıldığında organizasyonların % 61,70'sinde insan kaynakları ve dış danışmanların (veya danışmanlık firması) ortak çalışması ile yürütüldüğü görülmüştür. Organizasyonların %29,79'unda DM uygulamalarını sadece insan kaynakları bölümü, % 6,38'inde ise sadece Danışman/Danışmanlık firması tarafından yürütülmekte olduğu görülmüştür.

DM uygulamalarının süresi konusunda farklı uygulamalar bulunmaktadır. Araştırmaya katılan organizasyonların % 42,55'i DM uygulamalarının 1 gün sürdüğünü, % 38,30'u 2 gün sürdüğünü ve % 14,89'u ise yarım günden az sürdüğünü belirtmişlerdir. Organizasyonların sadece % 4,26'sı uygulama süresinin 3 gün olduğunu belirtmiş, 3 günden fazla süren uygulamaya rastlanmamıştır.

3.2. İş Analizi ve Değerlendirme Boyutları

DM uygulayan organizasyonların % 95,74'ü iş analizi yöntemlerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Organizasyonlar iş analizi yaparken tek bir yöntem değil, birden fazla yöntemi birlikte kullandıklarını ifade etmişlerdir.

DM'de kullanılan değerlendirme boyutlarının belirlenmesinde iki meta-analiz (Arthur ve diğerleri, 2003; Bowler ve Woehr, 2006) çalışmasının sonuçları kullanılmıştır. Krause ve Thornton, (2009) tarafından da önerilen değerlendirme boyutları bu araştırma kapsamında; İletişim, problem çözme, planlama, etkileme, dikkat/farkındalık ve yönlendirme boyutlarında incelenmiştir. Buna göre DM kullanan organizasyonların bunların içinden en çok kullandıkları boyutların; problem çözme (% 95,74), İletişim (% 85,11) ve dikkat/farkındalık (% 68,09) olduğunu belirtmişlerdir.

3.3. Egzersiz Özellikleri

Araştırmaya katılan organizasyonlara bir DM süreci boyunca kaç egzersiz kullandıkları sorulduğunda, organizasyonların % 72,34'ü bir DM süreci boyunca 4-5 egzersiz kullandıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında organizasyonların % 10,64'ü 3 ve daha az

egzersiz kullandıklarını, % 2,13'ü ise 8-9 egzersiz kullandıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamında 9'dan fazla egzersiz kullanan organizasyona rastlanmamıştır.

DM süreci içerisinde hangi egzersizlerin kullanıldığına ilişkin soru sorulduğunda, organizasyonların büyük çoğunlukla % 95,74'nün grup tartışması egzersizini kullandıklarını, en az kullandıkları egzersizin ise % 48,94 oranı ile simülasyon egzersizi olduğu görülmüştür.

3.4. Ek Teşhis Yöntemleri

Araştırmaya katılan organizasyonlara bir DM süreci boyunca egzersizler dışında ek teşhis yöntemleri kullanıp / kullanmadıkları sorulmuş, organizasyonların % 82,98'i DM egzersizlerine ilave olarak ek teşhis yöntemleri kullandıklarını belirtmişlerdir. Hangi ek teşhis yöntemini kullandıkları sorgulandığında ise organizasyonların % 31,91'nin kişilik envanterlerini, % 27,66'nın ise yetenek testlerini kullandıklarını görülmüştür.

3.5. Değerlendirici Özellikleri

Araştırmaya katılan organizasyonlara DM sürecinde hangi değerlendirici kaynaklarını kullandıkları sorulmuş, en çok kullanılan değerlendirme kaynağı olarak birim yöneticisi (% 95,74) belirtilmiştir. Araştırmaya katılan organizasyonlarda DM sürecinde değerlendirici olarak psikolog (organizasyon içinden veya dışından) tercih edilme durumunun oldukça düşük (% 2,13) olduğu görülmüştür. DM sürecinde değerlendirici seçim kriterleri sorgulandığında ise en fazla tercih edilen kriterin örgütsel seviye (% 82,98) olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan organizasyonlarda cinsiyet, ırk ve etnik köken kriterlerinin DM sürecinde değerlendirici seçimi için bir kriter olarak kullanılmadığı belirtilmiştir.

3.6. Adaylara Sağlanan Bilgi Türleri

DM süreci boyunca adaylara ne tür bilgiler sağlandığına ilişkin sorulan soruya araştırmaya katılan organizasyonların % 91,48'i DM uygulaması hakkında, % 82,98'i ise DM sonuçlarının nasıl kullanılacağına ilişkin bilgi verdiklerini belirtmiştir. Araştırmaya katılan organizasyonların büyük bir çoğunluğu (% 97,87) DM uygulamasına katılan adaylara kendilerinden elde edilecek bilgilerin nasıl saklanacağı ve sonrasında kullanılıp/kullanılmayacağı konusunda bilgi vermemektedir.

3.7. Karar Alma Özellikleri

DM süreci sonucunda değerlendiricilerin nasıl karar aldıkları konusunda sorulan soruya araştırmaya katılan organizasyonların % 82,98'si değerlendiricilerin kendi aralarında tartışıp, istatistiksel sonuçları da kullanıp uzlaşarak karar verdiklerini ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamındaki organizasyonlar sadece istatistiksel sonuçlara dayalı karar vermediklerini belirtmiştir.

Alınan kararların ve sonuçların adaylara bildirilip/bildirilmediği diğer bir ifade ile geribildirim nasıl verildiğine ilişkin sorulara araştırmaya katılan organizasyonların % 46,81'i adaylara yazılı ve sözlü geribildirim verildiğini belirtmiştir. Araştırmaya katılan organizasyonların % 20,28'i ise ne yazılı ne de sözlü geribildirim vermektedir.

Geribildirim kimler tarafından verildiğine ilişkin soruya, araştırmaya katılan organizasyonların % 85,11'i yönetici cevabını verirken, % 34,04'ü insan kaynakları bölümünü belirtmiştir.

4. DEĞERLENDİRME

Değerlendirme merkezi uygulamalarını kullanan ve araştırmaya katılan organizasyonların büyük bir çoğunluğunda sistemin kullanımına ilişkin yazılı kuralların varlığı belirtilmiştir. Organizasyonlarda yazılı kuralların varlığı değerlendirme merkezinin standart olarak uygulanmasında etkili olacağı düşünülmektedir.

Değerlendirme merkezi uygulamalarının kullanım amacının organizasyonlarda daha çok kariyer planlama sürecinde, en az kullanım alanının da personel seçme sürecinde olduğu görülmüştür. Değerlendirme merkezi uygulamalarının maliyetli bir süreç olduğu göz önüne alındığında; organizasyonların kariyer planlama içinde yönetici terfi aşamasında, personel seçme sürecine oranla daha çok kullanılıyor olması beklenen bir sonuçtur. Değerlendirme merkezi içinde literatürde belirtilen farklı egzersizler bulunmaktadır. Türkiye'deki organizasyonların bu egzersizler içerisinde en çok tercih ettikleri grup tartışması egzersizidir. Grup tartışması egzersizinin birden çok adayın aynı anda değerlendirilmesine imkan tanıdığı için organizasyonlar tarafından tercih edilmiş olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan organizasyonlarda birinci değerlendirme kaynağı olarak birim yöneticisinin belirtildiği görülmektedir. Kariyer planlama aşamasında özellikle terfi süreçlerinde ve boşalan görevlerde iç kaynaklardan aday temini aşamasında çalışanların yöneticileri tarafından değerlendirilmesi pratikte sıklıkla kullanılan bir uygulamadır. Bu araştırma sonucunda öne çıkan önemli bulgulardan birisi psikologların değerlendirici olarak tercih edilmemesidir. Literatürde (ör: Gaugler ve diğerleri 1987; Sagie ve Magnesy, 1997) psikologların almış oldukları eğitim nedeniyle daha iyi gözlem yapabilecekleri, kayıt tutabilecekleri ve davranışları değerlendirebilecekleri belirtilmesine rağmen bu araştırma sonucu değerlendirici olarak psikologların DM uygulamalarında tercih edilmediğini ortaya koymuştur.

Organizasyonların büyük bir çoğunluğu adaylara DM sürecinde, DM'deki uygulamalar hakkında bilgi vermektedir. Araştırmada elde edilen önemli bulgulardan birisi, organizasyonların adaylardan elde ettikleri bilgileri nasıl saklayacakları ve daha sonra kullanıp kullanmayacakları konusunda adaylara bilgi vermemeleridir. Bu düşüncenin altında organizasyonların daha sonra elde edilen verileri kullanmayı düşünmeleri olabilir.

Araştırmaya katılan organizasyonlarda DM uygulaması sonucu değerlendiriciler kendi aralarında tartışarak ve istatistiksel analizlerden yararlanarak karar verdiklerini belirtmiştir. Kararların farklı açılardan değerlendirilmesi ve uzlaşarak verilmesi, bu kararların doğruluğunu arttırabilecektir. Alınan kararlar ve uygulama sonuçları neticesinde, yazılı ve

sözlü geribildirim verilmesi özellikle kariyer planlama ve personel geliştirme amacıyla kullanımlarda adayların kendilerini geliştirmelerinde yararlı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Arthur, W. Jr., Day, E.A., McNelly, T.L. & Edens, P.S. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions, *Personnel Psychology*, 56, 125-154.
- Bowler, M.C. & Woehr, D.J. (2006). A meta-analytic evaluation of the impact of dimension and exercise factors on assessment center ratings. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1114-1124.
- Dereli, B. (2009). İnsan kaynakları yönetiminde değerlendirme merkezi. İstanbul: Beta.
- Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton G. C.III, & Bentson, B. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, 493-511.
- Krause, D.E. & Gebert, D. (2003). A comparison of assessment center practices in organizations in German-speaking regions and the United States, *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 297-312.
- Krause, D.E. & Thornton, G. C. III. (2009). A cross-cultural look assessment center practices: Survey results from Western Europe and North America, *Applied Psychology: An International Review*, 58(4), 557-585.
- Kudisch, J.D., Avis, J.M., Thibodeaux, H., & Fallon, J.D., (2001). *A survey of assessment center practices in organizations worldwide: Maximizing innovation or business as usual?* Paper presented at the 16th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Lievens, F., & Thornton, G. C. III. (2005). Assessment centers: recent developments in practice and research. In A. Evers, O. Smit-Voskuyl, & N. Anderson (Eds.) *Handbook of Selection* (pp. 243-264). Blackwell Publishing.
- Sagie, A., & Magnezy, R. (1997). Assessor type, number of distinguishable categories, and assessment center construct validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 401-410.
- Spychalski, A.C., Quinones, M.A., Gaugler, B.B., & Pohley, K. (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50, 71-90.
- Sözer, S. (2004). *An evaluation of current human resource management practices in the Turkish private sector*. Unpublished Master Thesis, Ankara: Middle East Technical University.
- Taş, A. (2007). *Türk yönetim tarzı (Örgütlenme, sahiplik, insan kaynakları ve stratejik yönetim boyutlarıyla)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- Telman, N., & Türetgen, İ. Ö. (2004). *Eleman seçimi*. İstanbul: Epsilon.
- Thornton, G.C. III, & Rupp, D. R. (2006). Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development. Mahway, NJ: Erlbaum.

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ-AİLE, AİLE-İŞ
ÇATIŞMASI, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE
ETKİSİ: SAVUNMA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Dr. Ömer TURUNÇ

KHO Dekanlığı, Sis.Yön.Bil.Böl.
oturunc@kho.edu.tr

Dr. Mazlum ÇELİK

KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü
mcelik@kho.edu.tr

ÖZET

Örgüt başarımında önemli bir role sahip işgücünün beklentileri gün geçtikçe farklılaşabilmektedir. Çalışanlar için örgütsel destek, çalışanların tutumlarında etkisi olan önemli bir faktördür. Örgütsel desteğin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyine, iş-aile ve aile iş çatışması düzeyi ile işten ayrılma niyetine etkilerini belirlemek bu çalışmanın temel konusudur. Savunma sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada konu edilen beş değişken yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda aracılık etkileri araştırılmıştır. Analiz sonucunda algılanan örgütsel desteğin(AOD) iş-aile çatışması(İAÇ), aile-iş çatışmasını(AİÇ) ve işten ayrılma niyetini (İAN) anlamlı olarak azalttığı, örgütsel özdeşleşmeyi(ÖÖ) anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan örgütsel destek(AOD), İş-Aile Çatışması(İAÇ), Aile- İş Çatışması(AİÇ), Örgütsel Özdeşleşme(ÖÖ), İşten Ayrılma Niyeti(İAN)

I. Giriş

Çalışanlara sağlanan örgütsel desteğin iş- aile ve aile-iş çatışması düzeyini düşürerek ve örgütsel özdeşleşmeyi artırarak işten ayrılma niyetini azaltabileceği düşünülmektedir. Nitekim yazında her bir değişkenin ayrı ayrı işten ayrılma niyeti üzerinde etkilerini ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır. Bu kapsamda; savunma sektöründe çalışanlara sağlanan örgütsel desteğin örgüt başarımında önemli rollere sahip iş-aile çatışması, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini toplu halde bir model yardımıyla belirlemek çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

II. Teori ve Hipotezler

A. Algılanan Örgütsel Destek

Eisenberger ve arkadaşları (1986:501) çalışan davranışlarını etkileyen çok çeşitli durumlar olduğunu ve bu davranışlarının altında yatan nedenin çalışanın organizasyonundan

yansıyan motive ediciler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ayrıca organizasyonun çalışanların göstermiş oldukları çabalarına değer vermesi ve mutluluklarını önemseme derecesine göre, çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik genel inançlar oluşturduklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar organizasyondan beklentileri karşılandığı sürece yüksek performans göstermektedir (Organ, 1977). Bu yaklaşımın temelinde organizasyon – çalışan beklentileri dengesi yatmaktadır. Nitekim, çalışanlarla organizasyon arasındaki ilişki bir çeşit karşılıklı değişim, alışveriş ilişkisidir (Rousseau, 1995; Shore vd., 1999). Çalışanlar gayretleri sonucunda elde etmeyi bekledikleri ödüller için organizasyonları ile bir nevi mübadele içerisindedirler (Eisenberger vd, 1986). Bu karşılıklı değişimin ana argümanlarından birisini algılayan örgütsel destek kavramı oluşturmaktadır.

Algılanan örgütsel destek (AÖD) teorisi çalışan-organizasyon ilişkilerini açıklamakta sosyal değişim perspektifini kullanmaktadır(Loi vd, 2006). Blau'nun sosyal değişim kuramı (1964) çalışanlar ile organizasyon arasında var olan göreceli ama net bir şekilde belirli olmayan, beklentilerle ilişkili karşılıklı zorunlulukları ifade etmektedir(Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Bu teoriye göre çalışanlar örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından faydalı olduğuna inançları ölçüsünde bağlılık ve performans ile karşılık vermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699). Bir organizasyon çalışanlarını desteklemeye ve onlara yatırım yapmaya başladığı zaman çalışanlarıyla sosyal bir mübadele (değişim) başlattığını sinyallerini vermektedir (Allen vd., 2003; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Yazından yola çıkılarak çalışanların algıladıkları örgütsel desteğe paralel olarak organizasyon beklentilerine cevap verdikleri görülebilmektedir. Bu bağlamda algılanan örgütsel destek değişkeninin örgütsel davranış yazınında pek çok örgütsel davranışın öncülü olabileceği düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışanların örgütsel destek algı düzeylerinin iş-aile ve aile- iş çatışma düzeyleri, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile olan ilişkileri incelenmiştir.

B. Algılanan Örgütsel Desteğin İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

1. İş- Aile ve Aile- İş Çatışması

İş-aile(Work-family conflict) ve aile iş çatışması (Family-work conflict) rol çatışmasının iş ve aile rollerinin de dahil edilmesiyle oluşan bir türüdür (Greenhaus ve Beutell, 1985).Çalışanların iş ve aile yaşam alanlarında üstlendikleri farklı rollerin çalışanlar açısından yarattığı çatışmaların çalışanların işleri, işletmelere karşı tutumları ve işyerlerindeki davranışları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Frone vd., 1992; Gutek vd., 1991; Higgins ve Duxbury, 1992). Geçtiğimiz yirmi yılda konu ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır (Eby vd., , 2005; Greenhaus ve Parasuraman, 1999).

İş-aile yaşam çatışmasının birinci boyutunu oluşturan iş-aile çatışması, bireyin işi ile ilgili üstlendiği rolün, ailesi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma veya işten aileye yönelik olan çatışma türüdür (Frone ve Cooper, 1992:728). İkinci boyut olarak değerlendirilen aile-iş çatışması ise, ailenin iş ile ilgili görevlerin yerine getirilmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma veya aileden işe yönelik olan çatışma durumlarını ifade eder (Voydanoff, 2005:708). Konu ile ilgili

yapılan araştırmalar; iş-aile çatışmasının, aile-iş çatışmasından daha fazla yaşandığını ortaya koymaktadır (Kinnunen vd., 2004; Frone ve Cooper, 1992).

Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile iş-aile ve aile iş çatışması arasında anlamlı ilişkiler olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmalarda yüksek örgütsel destek algısına sahip çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin düşük olduğunu gösteren sonuçlara ulaşılmıştır (Casper vd., 2002; Erdwins vd., 2001; Grant-Vallone ve Ensher, 2001, Foley vd., 2005; Shaffer vd., 2001). Aile- iş çatışması ile algılanan örgütsel destek arasında da benzer bir ilişki görülmesine rağmen (Foley vd, 2005) ilişki olmadığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Shaffer vd., 2001).

Bu araştırmada da mevcut yazından yola çıkılarak çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş-aile ve aile-iş çatışma düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Bu maksatla test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1a: *Çalışanların algıladıkları örgütsel destek iş-aile çatışma düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 1b: *Çalışanların algıladıkları örgütsel destek aile-iş çatışma düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

2. Örgütsel Özdeşleşme

Çalışanların çalıştıkları organizasyon ile arasındaki bağı belirlemeye yönelik çalışmalarda öne çıkan kavramlardan bir tanesi de örgütsel özdeşleşmedir. Örgütsel özdeşleşme, örgüt ile birey arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardım etmektedir (Tompkins ve Cheney, 1985). Örgütsel özdeşleşme; başarı ve başarısızlık durumlarını da içeren, ait olma ya da birlik olma algılayışı olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların başarıda veya başarısızlıkta gruba (organizasyona) ait olma ya da grupla birlik olma algısı (Ashforth ve Mael, 1989) örgütsel özdeşleşme, gün geçtikçe daha fazla çalışılan bir konu olarak literatürde yer almaktadır.

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini artırdığı düşünülen kavramlardan birisinin çalışanların algıladıkları örgütsel destek olduğu düşünülmektedir. Örgütler çalışanların örgütle özdeşleşmelerini sağlamak için değerlere dayanan teşvikleri aktif olarak sunmaktadır (Cheney, 1983). Bunun yanında örgütsel özdeşleşmenin pek çok örgütsel davranışın öncülü olabileceği de değerlendirilmektedir. Cheung ve Law (2008) algılanan örgütsel desteğin örgütsel adalet ile örgütsel özdeşleşme arasındaki aracılık etkisini araştıran araştırmasında, AÖD ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda alanda yapılmış görgül araştırmalardan yola çıkılarak AÖD'nin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini test etmek üzere tasarlanan hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 2a: *Çalışanların algıladıkları örgütsel destek örgütsel özdeşleşme düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde aile ile ilişkilerinde etkisi olabileceği değerlendirilmektedir. Nitekim aileden işe yansıyan veya işten aileye yansıyan çatışmaların

etkilerinin çalışan ile örgüt arasındaki bağı negatif yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Örgütsel özdeşleşmenin de bu bağı açıklanmasında önemli bir araç olması bu çalışmanın yapılandırılmasında benzer çalışmalarla ilişki kurulmasında önemli bir tutamak olarak kabul edilmiştir. İş- aile ve aile- iş çatışması ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen yerli ve yabancı yayına rastlanılmamıştır. İş- aile ve aile iş çatışmasının örgütsel bağlıkla yakından ilişkili olması nedeniyle bu bağlamda elde edilen bulgulara dayanılarak hipotez yapısı tasarlanmıştır. Bu çerçevede örgütsel özdeşleşmeye iş- aile ve aile- iş çatışmasının etkilerini belirlemek amacıyla aşağıda belirtilen hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 2b: *Çalışanların iş- aile çatışma düzeyi örgütsel özdeşleşme düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 2c: *Çalışanların aile- iş çatışma düzeyi örgütsel özdeşleşme düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

3. İşten Ayrılma Niyeti

İşe devam olgusu yönetim araştırmalarının temel konularından birisidir. İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri negatif bir davranıştır (Rusbelt vd.,1988). Çalışanların isten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların ilişkili olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir problem sahası olmaya devam etmektedir (Porter vd., 1973:603). Yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları bir örgüt için hiç istenmeyen bir durum iken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması bir örgüt için fonksiyonel ve pozitif bir durumdur (Jackofsky, 1984; DeConninck ve Bachmann, 2005). Wood (1997), işten ayrılma niyetinin hizmet sektöründe olumlu ve olumsuz etkilerinin olduğunu bildirmiştir.

Çalışanların işten ayrılma niyetinin oluşmasında temel etkenlerden bir tanesinin de algılanan örgütsel destek olduğu düşünülmektedir. Hui ve arkadaşları(2007) çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Bu kapsamda çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini test etmek üzere aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

Hipotez 3a: *Çalışanların algıladıkları örgütsel destek işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

Çalışanların yaşadıkları iş- aile çatışması ve aile- iş çatışması iş yaşamlarında da etkili olmaktadır. İşten ve aileden yansıyan sorunlar çalışanların davranışları üzerinde belirleyici rol oynayabilmektedir. İş-aile ve aile iş çatışmasının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde de etkileri olduğu düşünülmektedir. Karatepe ve Kılıç (2007) tarafından turizm sektöründe yapılan bir araştırma sonucunda çalışanların iş-aile ve aile- iş çatışma düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki belirlenmiştir. Bu alanda yapılan araştırmalardan yola çıkarak çalışanların iş-aile ve aile- iş çatışmasının işten ayrılma niyetine etkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 3b: *Çalışanların iş- aile çatışma düzeyi işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 3c: *Çalışanların aile- iş çatışma düzeyi işten ayrılma niyetini pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

Literatürde örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişki ve etkileri ele alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Van Dick ve arkadaşları (2004) tarafından iki banka, bir hastane ve bir çağrı merkezi olmak üzere dört ayrı örneklem üzerinde yapılan araştırmada her dört örnekleme de örgütsel özdeşleşmenin çalışanların işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir.

Bu kapsamda literatürde konu ile ilgili bu çalışmalardan yola çıkılarak çalışanların örgütsel özdeşleşme algılamalarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini test etmek üzere Hipotez 3d oluşturulmuştur.

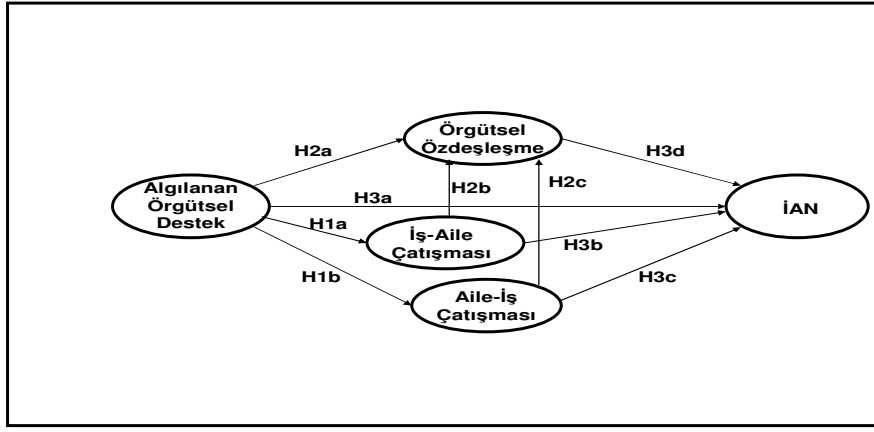
Hipotez 3d: *Çalışanlarının örgütsel özdeşleşme algısı işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

III. Araştırma

A. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma evrenini Ankara'da faaliyet gösteren küçük ölçekli savunma sektörü çalışanları (özel) oluşturmaktadır. Bu örnekleme toplam 350 kişi çalışmaktadır. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 185 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992:253). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 220 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 180'si geri dönmüş, 172 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların %18 kadın (n=31), %82'si (n=141) erkektir. Araştırmaya katılanların %59,3'ü (n=102) evli, %40,1'i (n=69) bekar ve %0,6'sı da (n=1) diğer medeni hale sahiptir. Ayrıca çalışanların %47,7'sinin (n=82) çocuğu vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

B. Araştırmanın Ölçekleri

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği: Çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ölçmek üzere Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen 36 soruluk ölçeğin pek çok kısaltılmış hallerinden Stassen ve Ursel (2009) tarafından geçerleme çalışması yapılarak kullanılan hali kullanılmıştır. Toplam 10 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır..

Bu çalışmada Stassen ve Ursel (2009)'ün çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerliliği tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. SPSS 16.0 paket programıyla yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ancak 1 maddenin faktör yükünün düşük olduğu (Madde 9) belirlenmiştir. Devam edilen analiz sonucunda 9 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .53 ile .88 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Keiser-Meyer- Olkin analiz sonucu .88 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos 6.0 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .45 ile .88 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur.

İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği: Çalışanların iş-aile yaşam çatışması düzeylerini ölçmek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen iş-aile yaşam çatışması ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin iş-aile çatışması boyutu için .65-.90, aile-iş çatışması boyutu için de .67-.86 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .87, iş-aile çatışması boyutunun .91 ve aile-iş çatışması boyutunun ise .88 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Özdeşleme Ölçeği: Örgütsel özdeşleşmenin belirlenmesinde, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve pek çok araştırmada kullanılan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .42-.86 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .84 olarak tespit edilmiştir.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışmada yer alan işten ayrılma niyeti ölçeği Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .84-.96 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .93 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Keiser-Meyer- Olkin analiz sonucu .74 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olarak tespit edilmiştir.

C. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 16 ve Amos 6.0 programında analizler yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 1’de verilmektedir. Tablo 1’de de görüldüğü gibi örgütsel özdeşleşme- iş aile çatışması değişkenleri arası hariç araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Anlamlı ilişki tespit edilemeyen değişkenler incelendiğinde; işten aileye yansıyan sorunlar sonucunda oluşan çatışmayı ifade eden iş-aile çatışmasının örgütsel özdeşleşme ile arasında anlamlı bir ilişki olmaması benzer çalışmalardan yola çıkılarak açıklanmaya çalışılabilir.

Tablo 1. Verilere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

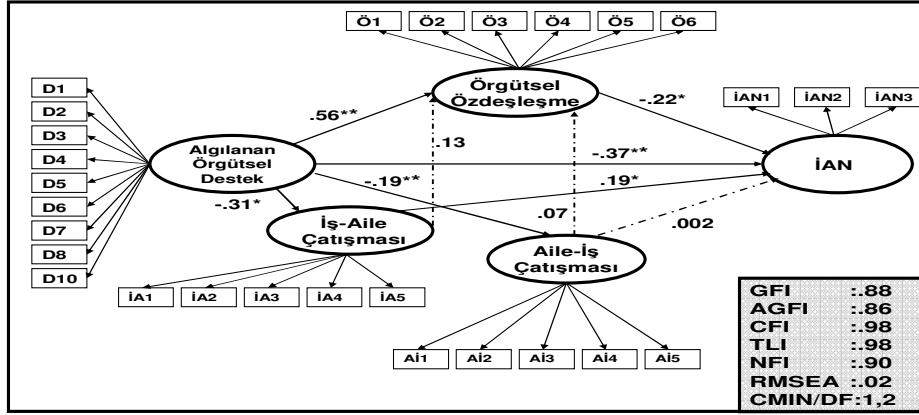
Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. Algılan Örgütsel Destek	3,22	.78	(.88)				
2. İş-Aile Çatışması	2,84	1,04	-.36**	(.91)			
3. Aile-İş Çatışması	2,05	.80	-.22**	.32**	(.88)		
4. Örgütsel Özdeşleşme	3,59	.83	.50**	-.03	-.15**	(.82)	
5. İşten Ayrılma Niyeti	2,27	1,15	-.51**	.33**	.15*	-.41**	(.93)

* $p < .05$ ** $p < .01$ () Güvenirlik

Nitekim Çetin ve arkadaşları (2008) da iş-aile ve aile-iş çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtirken; Lee ve Maurer (1999) de iki kavram arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını gösteren sonuçlara ulaşmışlardır. Bu çerçevede benzer beklenmedik bulgulara bizim çalışmamızda destek verdiği söylenebilir.

Çoğunlukla anlamlı olarak elde edilen bulguların devamında yapısal eşitlik modeli çerçevesinde yol analizi yapılarak değişkenler arası etkiler ve modelin uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır.

Çalışanların işten ayrılma niyetine algılanan örgütsel destek, iş-aile çatışması, aile iş çatışması ve örgütsel özdeşleşme algılarının etkisini belirlemeye ilişkin kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 2’de verilmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; GFI (Goodness of fit index) değerinin .88, AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin .86, CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin .98, TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin .98, NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi) .90, CMIN/DF değerinin 1,2 ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de 0.02 olduğu tespit edilmiştir. Bir modelin kabul edilmesi için RMSEA degerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007). Elde edilen bu değerler kapsamı için RMSEA degerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007). Elde edilen bu değerler kapsamı için RMSEA degerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007). Elde edilen bu değerler kapsamı için RMSEA degerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007).



*p< .05 ** p< .01

Şekil 2. Yapısal Model ve Analiz Sonuçları

Analiz sonuçları incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeyi, iş-aile ve aile- iş çatışmasını ve İAN’yi anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. İş-aile ve aile- iş çatışmasının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ve iş-aile çatışmasının İAN üzerinde anlamlı etkileri belirlenmiş olmasına rağmen aile-ış çatışmasının İAN üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma değişkenlerine ilişkin bilgiler şekil 2’de toplu olarak gösterilmiştir.

Modele ilişkin hipotez testi sonuçları toplu halde tablo 2’de verilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi çalışanların iş-aile çatışmasının ve aile iş çatışmasının örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkileyip etkilemediğini araştıran H2b ve H2c hipotezleri ile aile –iş çatışma düzeylerinin İAN’ne etkisini araştıran H3c hipotezleri desteklenmemiştir. Buna karşın çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş-aile ve aile- iş çatışmasının azaltıp azaltmadığını; örgütsel özdeşleşme düzeyini artırıp artırmadığını araştıran H1a,H2b ve H2a hipotezleri kabul edilmiştir. Yine aynı şekilde çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin ve örgütsel özdeşleşmenin İAN’ni azaltıp azaltmadığını ve iş-aile çatışmasının İAN’yi artırıp

artırmadığını irdeleyen H3a, H2b ve H3d hipotezleri bulgularla desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Sonuç olarak araştırılan dokuz hipotezden altısı destek bulmuştur.

Tablo 2. Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotez	Yol Katsayısı	Sonuç
H1a	AÖD → İş-aile çatışması(İAÇ)	-.31**	KABUL
H1b	AOD → Aile-iş çatışması(AİÇ)	-.19*	KABUL
H2a	AOD → Örg. Özdeşleşme	.56**	KABUL
H2b	İAÇ → Örg. Özdeşleşme	.13	Desteklenmedi
H2c	AİÇ → Örg. Özdeşleşme	.07	Desteklenmedi
H3a	AÖD → İAN	-.37**	KABUL
H2b	İAÇ → İAN	.19*	KABUL
H3c	AİÇ → İAN	.002	Desteklenmedi
H3d	Örg. Özdeşleşme → İAN	.22*	KABUL

*p< .05 ** p< .01

IV. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma ile algılanan örgütsel destek, iş-aile çatışması, aile iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu amaçla Ankara'da faaliyet gösteren küçük ölçekli savunma sanayi firmalarının çalışanları (özel) üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmış ve algılanan örgütsel desteğin iş-aile çatışması, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri oluşturulan bir model yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile günümüzde nitelikli işgücü istihdamının öncü sektörlerinden birisi olan savunma sektöründe konu edilen değişkenlere ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş-aile çatışma ve aile-iş çatışma düzeylerini anlamlı olarak etkilediği ve çatışma düzeylerini azalttığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Erdwins vd., 2001; Grant-Vallone ve Ensher, 2001, Foley vd., 2005; Shaffer vd., 2001; Casper vd., 2002; Foley vd, 2005).

Araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini anlamlı olarak etkilediği ve önemli oranda artırdığı (0,56) belirlenmiştir. Çalıştığı organizasyondan destek gördüğünü düşünen çalışanların özdeşleşme düzeylerinde yüksek olması genellikle beklenen bir sonuçtur. Elde edilen bu bulgu benzer araştırma sonuçlarıyla uyumludur (Tyler ve Blader, 2000; Van Knippenberg ve Sleebos, 2006; Cheung ve Law, 2008).

Örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğu düşünülen diğer değişkenler olan iş-aile ve aile iş çatışmasının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir. Yazında araştırılan değişkenler arasındaki ilişkinin konu edildiği araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak yapısal olarak farklı olmasına karşın benzer konumda olan

örgütsel bağlılık ile iş-aile ve aile-iş çatışması ilişkisini inceleyen çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış olması elde edilen sonuçların sürpriz olmadığını ortaya koymaktadır (Çetin vd., 2008; Lee ve Maurer,1999).

Yapılan analizler sonucunda temel bağımlı değişken olan nitelikli personelin işten ayrılma niyeti üzerinde konu edilen değişkenlerin birisi hariç hepsinin etkili olduğu görülmüştür. Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve azalttığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışma sonucuyla uyumludur(Hui vd.,2007). Yine benzer şekilde çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyinin işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve azalttığı tespit edilmiştir. Bu bulgu da benzer çalışma sonuçlarıyla uyumludur(Van dick vd.,2004).

Araştırma sonuçlarına göre; iş-aile çatışma düzeyinin çalışanların işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilediği ve beklendik şekilde İAN' yi artırdığı belirlenmiştir. Bu bulgu da benzer çalışmalarla uyumludur (Karatepe ve Kılıç ,2007; Karatepe ve Baddar, 2006). Bu bulgudan farklı olarak çalışanların aile-iş çatışma düzeyinin işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir. Bu bulgu da bazı çalışmalarla uyumlu (Karatepe ve Kılıç, 2007) bazı çalışmalarla uyumlu değildir(Karatepe ve Baddar, 2006).

Sonuç olarak, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin iş-aile çatışması, aile iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu etkiler iş-aile çatışması ile daha çok aile-iş çatışması kapsamında bağımlı değişkenler arasında farklılıklar gösterse de oluşturulan yapısal eşitlik modeline göre elde edilen bulgular data ile uyumludur. Bu kapsamda ele alınan örneklem üzerinde algıladıkları örgütsel desteğin iş-aile çatışması, aile iş çatışması, özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin aralarında oluşturulan modelin uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Savunma sektöründeki nitelikli personelin işten ayrılma niyetinin azaltılmasında örgütsel destek, iş-aile çatışması ve örgütsel özdeşleşmenin önemli etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle çalışanlara desteğin artırılması hem işten aileye yansıyan çatışmaların önlenmesi hemde örgütsel özdeşleşmenin sağlanması nitelikli işgücünün organizasyonda tutulmasında kritik bir öneme sahiptir. Yönetici ve liderlerin yönetim süreçlerinde bu konuya önem vermelerinin örgütsel başarımda fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bütün bunların yanı sıra araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı sektörün, yapı itibarıyla diğer sektörlerden bazı farklılıkları bulunmaktadır. Savunma sektörü istihdam edilen işgücü ve çalışma ortamı ve yönetim şekilleri açısından çeşitli farklılıklara sahiptir. Ayrıca araştırmanın tek sektörde yapılmış olması araştırmanın önemli bir kısıttır. Bu nedenle farklı sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Bunun yanı sıra farklı coğrafi bölgelerdeki çalışanlardan elde edilecek daha fazla sayıdaki verilerle daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir.

Bu alanda araştırma yapacak akademisyenlere algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkilerin ve bu iki değişken arasında aracılık etkisi olabileceği değerlendirilen değişkenleri yapısal eşitlik modeli ile analiz etmeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Allen, D., Shore, L.M., ve Griffeth, R.W. 2003. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process. *Journal of Management*, 29, ss. 99-118
- Ashforth, B. E. ve Mael F. 1989. Social Identity Theory and The Organizations, *Academy of Management Review*, 14, ss.20-39.
- Blau, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Casper, W. J., Martin, J. A., Buffardi, L. C., ve Erdwins, C. J. 2002. Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment Among Employed Mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, ss.99–108.
- Cheney, G. 1983. On The Various and Changing Meaning of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification, *Communication Monographs*, 50.
- Cheung, M. F. Y. ve Law, M. C. C. 2008. Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong Asia Pacific Business Review Vol. 14, No. 2, ss.213–231.
- Coyle-Shapiro, J.A-M.,- ve Conway, N. 2005. Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology* Vol. 90, No. 4, ss.774–781.
- Çetin, C., Urfalıoğlu, F. ve Uysal, B. 2008 İş-Aile Çatışması ve Örgütsel Sonuçlar İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, 16.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Antalya.
- Deconninck, J., 2005. An Analysis of Turnover Among Retail Buyers, İçinde Bachmann, D. (Der.) *Journal of Business Research*, Vol.58, ss. 874- 882.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., ve Brinley, A. 2005. Work and Family Research in IO/OB: Content Analysis and Review of The Literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66, ss.124–197.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, ss.500-507.
- Erdwins, C. J., Buffardi, L.C., Casper, W. J., ve O'Brien, A. S. 2001. The Relationship of Women's Role Strain To Social Support, Role Satisfaction, and Self-Efficacy. *Family Relations: Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 50, ss.230–238.
- Foley, S., Hang-Yue, N. Lui, S., 2005, The Effects Ofwork Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work-Family Conflict in Hong Kong, *Asia Pacific Journal of Management*, 22, ss.237–256.
- Frone, M. R. ve Cooper, M. L. 1992. Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?, *Journal of Organizational Behavior*, 13(7).
- 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*, 77, ss.65–78.

- Grant-Vallone, E. J., ve Ensher, E. A. 2001. An Examination of Work and Personal Life Conflict, Organizational Support, and Employee Health Among International Expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, ss.261–278.
- Greenhaus, J. H., ve Beutell, N. J. 1985. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, ss.76–88.
- Greenhaus, J. H., ve Parasuraman, S. 1999. Research on Work, Family, and Gender: Current Status and Future Directions içinde G. N. Powell (Der.), *Handbook of Gender and Work*, Newbury Park, CA: Sage, ss.391–412.
- Gutek, B., Searle, S. ve Klepa, L. 1991 Rational Versus Gender Role Explanations For Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 76
- Higgins, C. A. ve Duxbury L.E. 1992 Work-Family Conflict: A Comparison of Dual-Career and Traditional-Career Men, *Journal of Organizational Behavior*, 13.
- Hui, C., Wong A. ve Tjosvold D., 2007. Turnover Intention and Performance in China: The Role of Positive Affectivity, Chinese Values, Perceived Organizational Support and Constructive Controversy *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 80, ss.735–751.
- Jackofsky, E. F. 1984. Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model, *The Academy of Management*, Vol.9, ss. 74-83.
- Johnson, D. W., ve Johnson, R. T. 1989. *Cooperation and Competition: Theory and Research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Joreskog, K. G. ve Sorbom, D. 1993. *Lisrel 8: Structural Equation Modeling With The SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific International Software.
- Karatepe, O. M.ve Baddar L. 2006. An Empirical Study of The Selected Consequences of Frontline Employees' Work-Family Conflict and Family-Work Conflict *Tourism Management* 27, ss. 1017–1028.
- Karatepe O. M.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, ss. 238–252.
- Kline, R. B., 1998. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Lee, T. W., Maurer S. D. 1999. The Effects of Family Structure on Organizational Commitment, Intention To Leave and Voluntary Turnover, *Journal of Managerial Issues*, 11 (4).
- Loi, R., Hang-Yue, N. Ve Foley, S. 2006. Linking Employees' Justice Perceptions To Organizational Commitment and Intention To Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79, ss.101–120.
- Mael, F. ve Ashforth, B. 1992. Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 13.
- Mignonac, K. ve Herrbach, O., Guerrero, S. The Interactive Evecets of Perceived External Prestige and Need For

- Netemeyer, R.G., Boles, J.S. ve Mcmurrin, R. 1996. Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales, *Journal of Applied Psychology*, 80.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. ve Boulian, P. 1973, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No 5, ss.603-609.
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, ss.698–714.
- Rousseau, D. M. 1995. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Newbury Park, CA: Sage.
- Rusbult, F., Rogers, M. 1998, 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 No:2, ss.599-627.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.
- Shaffer, M.A., Harrison D. A., Gilley K.M., Luk, D.M., 2001. Struggling For Balance Amid Turbulence on International Assignmint: Work- Family Cconflict, Support and Commitment, *Journal of Management*, 27, ss. 99-121
- Stassen, M. ve Ursel, N.D., 2009. Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82, ss.201–220.
- Şimşek, Ö. F. 2007. *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları*, Ekinoks, Ankara.
- Tompkins, P.K. ve Cheney, G. 1985 *Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations*, R.D. Mcphee ve P.K. Tompkins (Der). *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, Beverly Hills, CA:Sage.
- Van Dick, R., Christw, O., Stellmacherw J., Wagnerw U., Ahlswedew, O., Grubbaw, C. Hauptmeierw, M., Ho C. 2004. Hfeldw, Kai Moltzenw and Patrick A. Tissington, Should I Stay Or Should I Go? Explaining Turnover Intentions With Organizational Identification and Job Satisfaction, *British Journal of Management*, Vol. 15, ss.351–360.
- 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
- Wood, R.C., 1997. *Personnel Management, Labour Turnover and The Role of Trade Unions İçinde* Wood, R.C. (Der.), *Working in Hotels and Catering*. International Thompson Business Press, Oxford.

LİDER DESTEĞİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ-AİLE YAŞAM ÇATIŞMASI VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: SAVUNMA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Mazlum ÇELİK

KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü
mcelik@kho.edu.tr

Dr. Ömer TURUNÇ

KHO Dekanlığı, Sis.Yön.Bil.Böl.
oturunc@kho.edu.tr

Özet

Çalışanların beklenti ve ihtiyaçları değişen çalışma yaşamı çerçevesinde farklılaşmaktadır. Sosyal değişkenlerin en az ekonomik değişkenler kadar önemli olduğu günümüzde lider ve aileden yansıyan etkiler belirleyici roller üstlenmektedir. Lider desteği ve iş- aile yaşam çatışması çalışanların iş performansı üzerinde önemli bir role sahiptir. Lider desteğinin iş ve aileden yansıyan çatışmalar aracılığıyla iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemek bu araştırmanın temel konusudur. Bu kapsamda; savunma sektöründe yapılan bir araştırma ile lider desteği(LD) ve iş- aile yaşam çatışmasının(İAÇ ve AİÇ) iş performansı (İP) üzerindeki etkileri yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda lider desteğinin iş-aile çatışması ve iş performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider Desteği, İş Aile Çatışması, Aile İş Çatışması, İş Performansı

1. Giriş

Değişen çalışma yaşamı ile birlikte işletme dinamiklerinde de önemli değişimler yaşanmaktadır. Yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için işletmelerin performanslarını sürekli artırmaları gerekmektedir. İş performansının artırılmasında çok sayıda faktör etkilidir. Ancak en etkili faktörlerin belirlenmesi işletmeler için önemli bir çalışma alanıdır.

Çalışanların beklenti ve ihtiyaçları değişen çalışma yaşamı çerçevesinde farklılaşmaktadır. Sosyal değişkenlerin en az ekonomik değişkenler kadar önemli olduğu günümüzde lider ve aileden yansıyan etkiler belirleyici roller üstlenmektedir. Lider desteği ve iş- aile yaşam çatışması çalışanların iş performansın üzerinde önemli bir role sahiptir. Lider desteğinin iş ve aileden yansıyan çatışmalar aracılığıyla iş performansı üzerindeki etkilerini belirlemek bu araştırmanın temel konusudur. Bu kapsamda; savunma sektöründe çalışanlara sağlanan lider desteğinin örgüt başarımında önemli rollere sahip iş-aile, aile iş çatışması aracılığı ile iş performansı üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu yapısal eşitlik modeli yardımıyla belirlemek çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

2. Teorik çerçeve ve Hipotezlerin oluşturulması

2.1. Lider Desteği

Lider desteği, liderin çalışana destek düzeyi ve çalışana lider tarafından verilen önem olarak tanımlanabilmektedir (Netemeyer vd., 1997). Çalışanlar, liderleri tarafından desteklendiklerini kendilerine verilen önemle paralel olarak daha yüksek şekilde algılamaktadırlar. Liderin çalışanına verdiği önem ise, çalışan faaliyetlerinde sağladığı destek ile açıklanabilmektedir. Araştırmacılar liderin vizyona destek sağlama, grup hedeflerine yönlendirme, geri besleme sağlama rolü gibi pek çok rolünü incelemişlerdir (Ackfeldt ve Coote, 2005). Bu roller çalışanların kendilerine destek sağlandığı algısını kolaylaştıran alanlar olarak lider desteğinde kritik rollerdir.

Lider desteği pek çok çalışılmış değişken için en önemli öncüllerden birisidir (Podsakoff vd., 1996). Destek sağlayıcı liderler yüksek seviyede yeteneklilik, adil ve saygı ile davranma, çift yönlü iletişime cesaretlendirme ve çalışanların bireysel katkısını önemseme konularında hassasiyet göstermektedirler (Singh, 2000). İşletmelerde çalışanlar lider desteği ile birlikte destek sağlayıcı liderin çoğunlukla güvenilir olduğunu düşünmekte, iş grubun etkin olduğunu değerlendirmektedir.

2.2. Lider Desteği ile İş- Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansı İlişkisi

2.2.1. Lider Desteği ile İş- Aile ve Aile- İş Çatışması İlişkisi

İş-aile yaşam çatışması, çalışanların aynı anda, çalışan anne-baba ve eş gibi çok sayıda role sahip olması ve bu rollerin birbirleri ile çatışmasından kaynaklanmaktadır. (Dubrin,1997). İş-aile (Work-family conflict) ve aile iş çatışması (Family-work conflict) rol çatışmasının iş ve aile rollerinin de dâhil edilmesiyle oluşan bir türüdür (Greenhaus ve Beutell, 1985). Çalışanların iş ve aile yaşam alanlarında üstlendikleri farklı rollerin çalışanlar açısından yarattığı çatışmaların çalışanların işleri, işletmelere karşı tutumları ve işyerlerindeki davranışları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Frone vd., 1992; Gutek vd., 1991; Higgins ve Duxbury, 1992). Konu ile ilgili yapılan araştırmalar; iş-aile çatışmasının, aile-iş çatışmasından daha fazla yaşandığını ortaya koymuştur (Kinnunen vd., 2004; Frone ve Cooper, 1992).

Liderlik ile İAÇ ve AİÇ arasındaki ilişki karmaşık bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Britt ve Dawson, 2005). Bernas ve Major (2000) haftada 30 saat çalışan kadınlar üzerinde uyguladığı araştırmasında , liderlik ile İAÇ arasında ters yönlü bir ilişki rapor etmiştir. Bu çalışmada lider üye etkileşimi kalitesinin de işten kaynaklanan stres unsurlarını azalttığı rapor edilmiştir.

İş yaşamında yaşanan stresin en önemli kaynaklarından olan aşırı iş yükü ile hem İAÇ hem de AİÇ arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bildirilmiştir (Foley vd, 2005). Bu bağlamda iş yükünün belirleyicilerinden olan liderin çalışanlara desteğinin İAÇ ve AİÇde doğrudan ya da dolaylı azaltıcı etkilerinin olabileceği düşünülmektedir.

Yerli ve yabancı yazında lider desteği ile iş aile ve aile iş çatışması arasındaki doğrudan ilişkiyi ve etkileri belirleyen yeterli sayıda çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak Frye ve Breaugh (2004) yapmış oldukları çalışmada, lider desteğinin hem iş-aile çatışmasını hem de aile- iş çatışmasını negatif ve anlamlı olarak etkilediğini tespit etmiştir. Bu araştırmadan yola çıkılarak çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile ve aile-iş çatışma düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Bu maksatla test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: *Çalışanların algıladıkları lider desteği iş-aile çatışma düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 2: *Çalışanların algıladıkları lider desteği aile-iş çatışma düzeylerini negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

2.2.2. Lider desteği ile İş performansı ilişkisi

İş performansı, işin bir parçası olarak çalışanların işe yönelik olarak aktiviteleri ile ilgilidir (Borman ve Motowidlo, 1993). Bu güne kadar yönetim alanında çalışanların performanslarını etkileyen değişkenlerin ortaya çıkarılmasına yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır (Campbell, 1990; Landy ve Farr, 1983; Motowidlo, 2003). Gagnon ve Michael (2004)'e göre, lider desteği, iş performansı ve verimliliğin öncüleri olan çalışan tutumlarının olumlu yönde etkilemektedir. Aynı çalışmada lider desteğinin çalışanların performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Sosyal ve örgütsel destek yazını araştırmalarına göre lider desteği çalışanlara ve örgüte önemli sonuçlar sağlamakta, çalışanların stresini azaltmakta ve performanslarını artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Viswesvaran vd., 1999). Montes ve arkadaşları (2005) yaptıkları çalışmada, lider desteği ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. Algılanan lider desteğinin çalışanların örgüt hedeflerine katkılarını gönüllü olarak artırdığı konusunda da bulgular vardır (Eisenberger vd.,2002; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003).

Yazında destek sağlayıcı liderliğin çalışanların performanslarının artırılmasında veya başarısızlıklarında önemli bir faktör olduğu, lider desteği ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu konusunda bulguları olan araştırmalar vardır (Bhanthumnavin, 2003; Malatesta, 1995; Olson ve Borman, 1989; Schaefer ve Moos, 1993). Lider desteği sorumluluk duygusunu pekiştirerek çalışanların performanslarının artmasına yardımcı olmaktadır (Becker ve Kernan, 2003; Bhanthumnavin, 2003; Malatesta, 1995). Ayrıca, Borrell (1996) tarafından yapılan araştırmada iş gruplarının başarısızlığında yeterli lider desteğinin sağlanamamasının önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir

Yukarıda belirtilen kuramsal gerçekler ve görgül araştırmalar ışığında araştırmada test edilmek üzere geliştirilen Hipotez 2 geliştirilmiştir.

Hipotez 3: *Lider desteği çalışanların iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkiler.*

2.2.3. İş-Aile ve Aile-İş Çatışması ile İş performansı arasındaki İlişkiler

Hem İAÇ hem de AİÇ yaşayan işgörenlerin, devamsızlık yapmaları ailevi işlerinden dolayı işlerinin sık sık kesilmesi ve işten ayrılma isteklerinin artması beklenen bir durum olarak görülmektedir (Kossek ve Ozeki, 1999; Hammer vd., 1997). AİÇ ve İAÇ'nin iş yeri için olumsuz sonuçları, devamsızlık, düşük performans, iş memnuniyetsizliği, tükenmişlik, iş değiştirme veya işten ayrılma isteğidir (Allen vd., 2000; Bruck, vd., 2002; Cinamona ve Rich, 2005).

Frone ve arkadaşları (1997) yaptıkları araştırmalarda AİÇ'nin iş performansını düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Karatepe ve Kılıç (2007) Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren otellerin ön büro elemanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada, AİÇ'nin çalışanların performanslarını olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Bhuiana ve arkadaşları (2005) yapmış oldukları çalışmada çalışanların iş-aile çatışma düzeyleri ile performansları arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

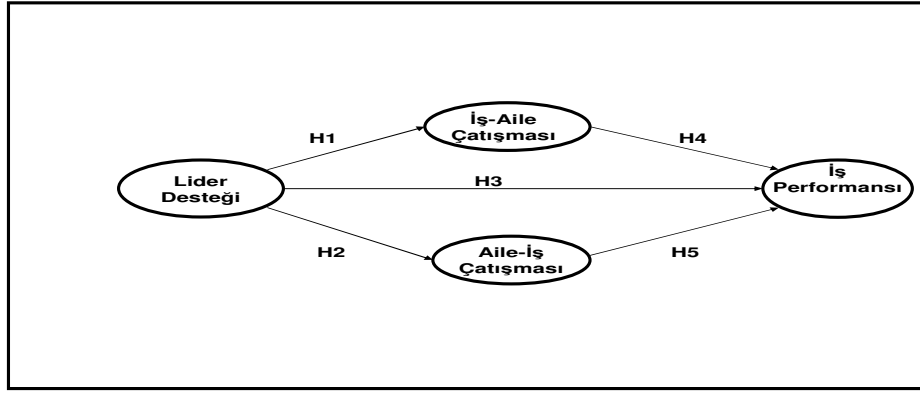
Çalışanların aileden işe ve işten aileye yansıyan sorunlarının performansları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Yukarıda belirtilen kuramsal gerçekler ve görgül araştırmalar ışığında araştırmada test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 4: *Çalışanların iş-aile çatışma düzeyi iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

Hipotez 5: *Çalışanların aile-iş çatışma düzeyi iş performansını negatif ve anlamlı olarak etkiler.*

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile ile aile-iş çatışması ve iş performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle değişkenlerin durumuna göre keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ardından değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. Ardından da mevcut modele ilişkin kurulan yapısal eşitlik modeli ile modelin toplu halde uyum iyiliği testleri yapılmıştır. Uyum iyiliği testleri yapılırken değişkenler arası regresyon analiz sonuçları ve hipotez test sonuçları da sunulmuştur. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezler kapsamında yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1' de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın ana kütlelerini savunma alanında faaliyet gösteren ve Ankara'da bulunan küçük işletmelerde çalışan personel oluşturmaktadır. Bu işletmelerde toplam 232 kişi çalışmaktadır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 142 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelerle göre örnekleme yöntemiyle tesadüfî olarak seçilen işletmelerde çalışan toplam 180 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 161'i geri dönmüş, 153 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Araştırmaya katılanların %16,3'ü kadın (n=25), %83,7'si (n=128) erkek, % 60,1'i (n=92) evli, %36,6'sı (n=56) bekâr ve % 2,6'sı ise (n=4) duldu. Ayrıca, %46,4'ü (n=71) çocuk sahibi iken %52,7'sinin (n=82) çocuğu yoktur. % 15,7'si (n=24) lise, %41,8'i (n=64) üniversite, %32,7'si (n=50) yüksek lisans ve %9,8' i (n=15) doktora eğitim derecesine sahiptir. %13,7'si (n=21) 18-24, %32'si (n=49) 24-31, %39,9'u (n=61) 32-38 ve %14,4'ü (n=22) de 39 ve yukarı yaşlar arasındadır. %9,2'si (n=14) 1 yıldan az, %25,5'i (n=39) 1-5 yıl arası, %21,6'sı (n=33) 6-10 yıl arası, %25,5'i (n=39) 11-15 yıl arası ve %17,6'sı (n=27) de 16 ve yukarı yıl iş deneyimine sahiptir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Çalışanların algıladıkları lider desteğinin İAÇ, AIÇ ve iş performansı üzerine etkilerini belirlemek amacıyla araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada oluşturulan modelleri ve hipotezleri test etmek amacıyla gizli değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Gizli değişkenlerle yol analizi yapmak için modeldeki değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan bütün ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir (Şimşek, 2007). Bu amaçla, araştırmada kullanılan bütün ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına ilişkin sonuçlar, her ölçekle ilgili bölümün sonunda verilmiştir.

Tüm ölçeklerin KMO değerleri .70 üstünde ve Bartlett's test anlamlı olarak belirlendiğinden veri sayısının faktör analizi için yeterli olduğu belirlenmiştir. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları, keşfedici faktör analizleri, korelasyon ve hiyerarşik

regreyon analizi SPSS 15.0 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizleri ve uyum iyiliği analizleri AMOS 6.0 programı ile analiz edilmiştir.

Lider Desteği Ölçeği: Çalışanların algıladıkları lider desteğini ölçmek üzere Netemeyer arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek geçerleme çalışması yapılarak kullanılmıştır. Toplam 5 ifadeden oluşan bu ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Bu çalışmada Ackfeldt ve Coote (2005)'in çalışmasında kullanılan ölçeğin Türkçe geçerlemesi tarafımızdan yapılarak kullanılmıştır. Ölçeğin ölçek geçerleme prosedürlerine uygun olarak İngilizce-Türkçe ve Türkçe-İngilizce çevirileri alanında yetkin araştırmacılarla yapılmış pilot ve asıl örneklem üzerinde uygulanarak keşfedici faktör analizi (SPSS paket programı ile) ve doğrulayıcı faktör analizi (AMOS paket programları kullanılarak) yapılmıştır. Ackfeldt ve Coote (2005) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .89 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır. SPSS 16.0 paket programıyla yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Analiz sonucunda 5 maddeli ölçeğin faktör yüklerinin .87 ile .93 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Keiser-Meyer- Olkin analiz sonucu .89 ve Barlett testi anlamlı ($p=0.000$) olarak tespit edilmiştir. Bu analizlerin ardından Amos 6.0 paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin .82 ile .93 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .95 olarak bulunmuştur.

İş-Aile Yaşam Çatışması Ölçeği: Çalışanların iş-aile yaşam çatışması düzeylerini ölçmek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen iş-aile yaşam çatışması ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların iş yaşamından kaynaklanan İAÇ ve aile yaşamından kaynaklanan AİÇ düzeylerini ölçmeyi amaçlayan iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte her iki boyuta ilişkin beşer madde bulunmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, İAÇ ve AİÇ boyutlarının Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .88 ve .89 olarak tespit edilmiştir. Ölçek Türkçe'ye Efeoğlu (2006) tarafından çevrilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda maddelerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .83 ile .88 arasında olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin iki faktörlü yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin iş-aile çatışması boyutu için .72-.91, aile-iş çatışması boyutu için de .74-.88 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda iş-aile çatışması güvenilirliği .91 ve aile-iş çatışması boyutunun ise .88 olarak bulunmuştur. Ölçeğin iş-aile ve aile- iş çatışması boyutları için Keiser-Meyer- Olkin analiz sonucu sırasıyla .85, .84 ve Barlett testi tümü için anlamlı ($p=0.000$) olarak tespit edilmiştir.

İş Performansı Ölçeği: Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra ise, Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan iş performansı

ölçeği kullanılmıştır. Dört sorudan oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısı her iki çalışmada da .70'in üstündedir. Türkiye'de Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde uygulanan ölçeğin güvenirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü yapıya sahip olduğu, faktör yüklerinin .75-.85 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir.

3.3. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 15 ve Amos 6.0 programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları lider desteği, iş aile ve aile iş çatışma düzeyi ve iş performansına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında ise yapısal eşitlik modeli ile kurulan modele ilişkin yol analizi yapılmıştır. Yapılan yol analizi ile çalışmanın hipotezleri test edilirken, mevcut ilişkileri açıklayan en uygun modelin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri tablo 1'de verilmektedir.

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

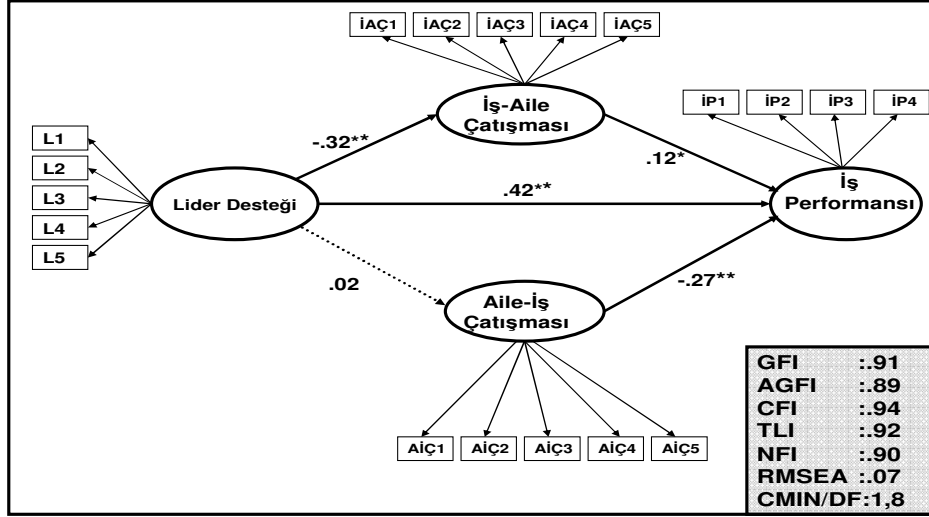
Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4
1. Aile-İş Çatışması(AİÇ)	2,11	.81	(.88)			
2. İş-Aile Çatışması (İAÇ)	293	1,03	.25**	(.91)		
3. İş Performansı(İP)	4,01	.70	-.18*	.008	(.82)	
4. Lider Desteği(LD)	3,46	1,09	.008	-.31**	.34**	(.95)

*p< .05 ** p< .01 () Güvenirlik

Tablo 1 'de de görüldüğü gibi LD-AİÇ ve İP-İAÇ değişkenleri arası hariç araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Anlamlı ilişki tespit edilemeyen değişkenler incelendiğinde; işten aileye yansıyan sorunlar sonucunda oluşan çatışmayı ifade eden iş-aile çatışmasının iş performansı ile arasında anlamlı bir ilişki olmaması çalışanların araştırmanın yapıldığı dönemde yaşanan ekonomik krizinde etkisiyle işini kaybetmeme güdüsüyle her türlü sorunla baş etme davranışıyla açıklanabilmektedir. Çünkü bu bulgu benzer çalışmalarla uyumlu değildir. Araştırmanın devamında yapılan yapısal eşitlik modelinde ise tüm değişkenlerin toplu olarak ele alınması sonucunda AİÇ- İP ilişkisi elde edilen bulgularla desteklemiştir. Lider desteğinin aileden işe yansıyan çatışmalarla ilişkisinin olmaması aileden yansıyan sorunların bağımsızlığına dayandırılabilir. Çünkü aileden yansıyan sorunlara liderin etkisi beklenenden düşük olabilmektedir.

Çalışanların iş performansına lider desteği, iş-aile çatışması ve aile iş çatışmasının etkisini belirlemeye ilişkin kurulan yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları Şekil 2'de verilmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; GFI (Goodness of fit index)

değerinin .91, AGFI (Adjusted goodness of fit index) değerinin .89, CFI (Comperative fit index-Karşılaştırmalı uyum indeksi) değerinin .94, TLI (Tucher- Lewis indeksi) değerinin .92, NFI (Normlanmış uyum iyiliği indeksi) .90, CMIN/DF değerinin 1,8 ve RMSEA (Root mean square error of approximation-Kök ortalama kare yaklaşım hatası) değerinin de 0.07 olduğu tespit edilmiştir. Bir modelin kabul edilmesi için RMSEA değerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007). Elde edilen bu değerler kapsamında verinin iyi uyum iyiliği değerleri ve standarda yakın değerler (>.90) verdiği için oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olduğunu söylenebilir (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 1998).



* $p < .05$ ** $p < .01$

Şekil 2. Yapısal Model ve Analiz Sonuçları

Analiz sonuçları incelendiğinde lider desteğinin İAÇ'yi ve iş performansını anlamlı olarak etkilediği, AİÇ üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Yine İAÇ ve AİÇ'nin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ancak İAÇ'nin iş performansı üzerindeki etkisinin anlamlı olmasına rağmen yönünün pozitif olması dikkat çekici bir bulgudur. Araştırma değişkenlerine ilişkin bilgiler şekil 2'de toplu olarak gösterilmiştir.

Modele ilişkin hipotez testi sonuçları toplu halde tablo 3'de verilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi çalışanların algıladıkları lider desteğinin İAÇ ve iş performansına etkisini araştıran H1, H3 hipotezleri ile AİÇ'nin İP'ye etkisini araştıran H5 hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşın çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin AİÇ'yi azaltıp azaltmadığını; İAÇ'nin İP düzeyini azaltıp azaltmadığını araştıran H2 ve H4 hipotezleri desteklenmemiştir. Burada dikkati çeken İAÇ'nin İP üzerinde anlamlı ancak artırıcı bir etkisi olduğunun tespit edilmiş olmasıdır.

Tablo 3. Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotez	Yol Katsayısı	Sonuç
H1	LD → İAÇ	-.32**	KABUL
H2	LD → AİÇ	.02	Desteklenmedi
H3	LD → İP	.42**	KABUL
H4	İAÇ → İP	.12*	Desteklenmedi
H5	AİÇ → İP	-.27**	KABUL

*p<.05 ** p<.01

4. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma ile çalışanlar tarafından algılanan lider desteği, İAÇ, AİÇ ve iş performansı arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu amaçla Ankara'da faaliyet gösteren küçük ölçekli savunma sanayi firmalarının çalışanları (özel) üzerinde uygulamalı bir araştırma yapılmış ve lider desteğinin İAÇ, AİÇ aracılığıyla iş performansı üzerindeki etkileri oluşturulan bir model yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma ile günümüzde nitelikli işgücü istihdamının öncü sektörlerinden birisi olan savunma sektöründe konu edilen değişkenlere ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Analiz sonuçları incelendiğinde çalışanların algıladıkları lider desteğinin İAÇ düzeylerini anlamlı olarak etkilediği ve çatışma düzeylerini azalttığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumludur (Bernas ve Major, 2000; Frye ve Breugh, 2004; Lyons, Schneider, 2009). Fakat çalışma sonucunda lider desteğinin AİÇ üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışmalarla uyumlu değildir.

Araştırma sonucunda çalışanların algıladığı örgütsel desteğin iş performansını pozitif anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu benzer çalışma sonuçları ile uyumludur. (Bhanthumnavin, 2003; Malatesta, 1995; Olson ve Borman, 1989; Schaefer ve Moos, 1993). Analiz sonuçlarına göre, çalışanların İAÇ ve AİÇ düzeylerinin iş performansını anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Aile- çatışması beklendiği şekilde iş performansını anlamlı şekilde azaltmaktadır. Bu bulgu benzer çalışma sonucuyla uyumludur (Frone vd.,1997). Ancak araştırma sonucunda İAÇ'nin iş performansını anlamlı olarak etkilemesine rağmen beklenmedik şekilde iş performansını artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu benzer çalışma sonuçlarıyla uyumlu değildir (Bhuiana vd.,2005). Bunun stresin ters etkisinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Nitekim bazı çalışmalarda stresin iş performansını artırdığı belirlenmiştir (Tutena ve Neidermeyer, 2004).

Sonuç olarak, çalışanların algıladıkları lider desteğinin iş-aile çatışması ve iş performansı üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca hem iş-aile hem de aile- iş çatışmasının da iş performansını anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda ele alınan örneklem üzerinde oluşturulan yapısal modelin uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Savunma sektöründeki nitelikli personelin iş performansının artırılmasında lider desteği ile İAÇ ve AİÇ'nin önemli etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle çalışanlara lider desteğin artırılması hem işten aileye yansıyan çatışmaların önlenmesinde hem de iş performansının artırılmasında kritik bir öneme sahiptir. Yönetici ve liderlerin yönetim süreçlerinde bu konuya önem vermelerinin örgütsel başarımda fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bütün bunların yanı sıra araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın tek sektörde yapılmış olması araştırmanın önemli bir kısıtıdır. Bu nedenle farklı sektörlerde yapılacak araştırmalardan farklı sonuçlar elde edilebilir. Bunun yanı sıra araştırmada kullanılan veriler savunma sektörünün belli bir coğrafi bölgesindeki çalışanlarından elde edilmiştir. Farklı coğrafi bölgelerdeki çalışanlardan elde edilecek daha fazla sayıdaki verilerle daha açıklayıcı sonuçlara ulaşılması mümkün olabilir.

Görgül araştırmalar ve kuramdan yola çıkarak farklı bir kültür ve farklı bir sektörde uygulanmış olması bakımından ve araştırma metodolojisi açısından bu araştırmanın diğer çalışmalardan kısmen farklı olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiş olması ve iki değişken arasındaki iki değişkenin aracılık rolünü de ele alması açısından bundan sonraki çalışmalar için faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada uygulandığı gibi, çok sayıda değişkenin yapısal eşitlik modeliyle analizinin daha açıklayıcı sonuçlara varmakta yönetici ve liderlere katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle, gelecekte yönetim ve organizasyon alanında yapılacak çalışmalarda bu yöntemin kullanılmasının daha çok desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bundan sonra bu alanda araştırma yapacak akademisyenlere algılanan lider desteği, örgütsel özdeşleşme ve yenilikçilik davranışı değişkenleri arasındaki ilişki ve etkileri yapısal eşitlik modeli ile analiz etmeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Ackfeldt, A.L., Coote, L. V. 2005. A Study of Organizational Citizenship Behaviors in A Retail Setting, *Journal of Business Research* 58: 151– 159
- Allen, T. D., 2000. Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions, *Journal of Vocational Behavior*, 58: 45-61.
- Becker, T. E. ve Kernan, M. C. 2003. Matching Commitment to Supervisors and Organizations to in-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance*, 16: 327–348.
- Bernas, K. H. ve Major, D. A. 2000. Contributors to Stress Resistance: Testing A Model of Women's Work–Family Conflict. *Psychology of Women Quarterly*, 24: 170–178.
- Bhantumnavin, D. 2003. Perceived Social Support From Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics As Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units, *Human Resource Development Quarterly*, 14, 79–97.
- Bhuiana, S. N., Menguc, B., Borsboom, R. 2005. Stressors and Job Outcomes in Sales: A Triphasic Model versus A Linear-Quadratic-Interactive Model, *Journal of Business Research* 58: 141– 150

- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. 1993. Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, (Der.), Schmitt, N. ve Borman, W.C. Personnel Selection in Organizations, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 71–98.
- Britt, T.W. ve Dawson, C. R. 2005. Predicting Work–Family Conflict From Workload, Job Attitudes, Group Attributes, and Health: A Longitudinal Study, *Military Psychology*, 173, 203–227
- Bruck, C. S., Allen, T. D. ve Spector, P., 2002. The Relation Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction: A Finergrained Analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 60: 336–353.
- Campbell, J. P. 1990, Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology (Der.) Dunnette, M. D. ve Hough, L. M. 2nd ed. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc., 687–732,
- Cinamona R. G. ve Rich, Y. 2005. Work–Family Conflict Among Female Teachers, *Teaching and Teacher Education*, 21: 365–378.
- Dubrin, A. J. 1997. Fundamentals of Organizational Behavior, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Efeoğlu, İ. F. 2006. İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. 2002. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention, *Journal of Applied Psychology*, 87: 565–573.
- Foley, S., Hang-Yue, N. Lui, S., 2005. The Effects Ofwork Stressors, Perceived Organizational Support, and Gender on Work-Family Conflict in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 22:237–256.
- Frone, M. R. ve Cooper, M. L. 1992. Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?, *Journal of Organizational Behavior*, 137.
- 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*, 77, 65–78.
- Frone, M.R., Yardley, J.K., Markel, K.S. 1997. Developing and Testing An Integrative Model of The Work–Family Interface, *Journal of Vocational Behavior*, 50: 2, 145–167.
- Frye, N. K. ve Breugh, J. A. 2004. Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, and Satisfaction: A Test of A Conceptual Model, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No. 2.
- Gagnon, M. A., Michael, J. H. 2004. Outcomes of Perceived Supervisor Support For Wood Production Employees, *Forest Prod. Journal*, 5412:172-177.
- Greenhaus, J. H., ve Beutell, N. J. 1985. Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, 10: 213-222.

- Gutek, B., Searle, S. ve Klepa, L. 1991 Rational versus Gender Role Explanations For Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 76
- Hammer, L. Allen, B. E. ve Grigsby, T. D. 1997. Work-Family Conxict in Dual-Earner Couples: Within Individual and Crossover Effects of Work and Family., *Journal of Vocational Behavior*, 50: 185-203.
- Higgins, C. A. ve Duxbury L.E. 1992 Work-Family Conflict: A Comparison of Dual-Career and Traditional-Career Men, *Journal of Organizational Behavior*, 13.
- Karatepe, O.M., 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: 1, 238-252.
- Kinnunen, U., Geurts, S. ve Mauno, S. 2004. Work-to-Family Conflict and Its Relationship With Satisfaction and Well-Being: A One-Year Longitudinal Study on Gender Differences, *Work ve Stres*, January-March, 181.
- Kossek, E.E. ve Ozeki, C. 1999. Bridging The Work-Family Policy and Productivity Gap: A Literature Review, *Community, Work & Family*, 2 1: 7-32.
- Landy, F. J., ve Farr, J. L., 1983. *The Measurement of Work Performance*. Orlando, FL: Academic Pres,
- Lyons, J. B. , Schneider, T. R. 2009. The Effects of Leadership Style on Stress Outcomes, *The Leadership Quarterly*, 20: 737-748
- Malatesta, R. M. 1995. *Understanding The Dynamics Ff Organizational and Supervisory Commitment Using A Social Exchange Framework*. Unpublished Doctoral Dissertation, Wayne State University.
- Montes, F., L., J., Moreno, A. R., Morales, V.G., 2005. Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination, *Technovation*, 25:1159-1172.
- Motowidlo, S. J., 2003. Job Performance. Inw. Borman, Ilgen, D. ve Klimoski, R. (Der.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, Hoboken, Nj: John Wiley and Sons, 39-53.
- Netemeyer, R.G, Boles, J.S, Mckee, D.O, Mcurrian, R, 1997. An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in A Personal Selling Context. *Journal of Marketing* ;613:85 -98.
- Olson, D. M. ve Borman, W. C. 1989. More Evidence on Relationships Between The Work Environment and Job Performance. *Human Performance*, 2: 113-130.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Bommer, W.H., 1996 Transformational Leader Behaviors and Substitutes For Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*;222: 259 -98.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Schaefer, J. A. ve Moos, R. H. 1993. Relationship, Task, and System Stressors in The Health Care Workplace. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 3, 285-298.
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods For Business*, Canada: John Wiley ve Sons, Inc.

- Sigler, T.H., Pearson, C.M. 2000. Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, Vol.5.
- Singh, J. 2000. Performance Productivity and Quality of Frontline Employees In Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15 – 34.
- Stinglhamber, F. ve Vandenberghe, C. 2003. Organizations and Supervisors As Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 251–270.
- Şimşek, Ö. F. 2007. Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları, Ekinoks, Ankara.
- Tutena, T. L. ve Neidermeyer, P. E. 2004. Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers The Effects of Stress and Optimism, *Journal of Business Research* 57: 26– 34.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I. ve Fisher, J. 1999. The Role of Social Support in The Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54: 314–334.

BÜYÜK ÖLÇEKLİ BİR İŞLETMEDE İŞ DEĞERLEME SİSTEMİ TASARIM SÜRECİ

Serkan ÇOLAKOĞLU

Çukurova Üniversitesi,
Mühendislik-Mimarlık Fakültesi,
Endüstri Mühendisliği Bölümü
scolakoglu@isdemir.com.tr

Esmâ Eda EROL

Çukurova Üniversitesi,
Mühendislik-Mimarlık Fakültesi,
Endüstri Mühendisliği Bölümü
eerol@isdemir.com.tr

ÖZET

İşletme için gider kaynağı, işgörenler için bir gelir kaynağı olan ücretleme konusu, her iki kesimi de çok yakından ilgilendiren son derece hassas bir konudur. Böylesine hassas ve önemli bir konuda işgörenler arasında yanlış ve tutarsız uygulamalar nedeniyle ortaya çıkan huzursuzlukları gidermenin en geçerli yolu, objektif, bilimsel ve rasyonel bir iş değerlendirme sistemi temeline dayanan bir ücretleme sistematizi kurmaktır.

Bu çalışma ülkemizde demir çelik sektöründe önde gelen şirketlerden birisinde uygulanmıştır. Uygulamada iş değerlendirme yöntemlerinden “Faktör Puan” yöntemi kullanılmıştır. Faktör Puan yönteminde kullanılacak faktör puan planı, Delphi tekniği kullanılarak elde edilmiştir. İş değerlendirme çalışmasının sonucunda elde edilen iş değerlendirme puanları ile mevcut ücretler arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş değerlendirme, Faktör Puan Yöntemi, Faktör Puan Planı, Ücret, Ücret Yönetimi

1.GİRİŞ

Günümüzün ekonomik, politik ve sosyal yaşamını etkileyen en önemli olgulardan birisi “ücret”tir. Ücret tarihsel oluşumu içerisinde çeşitli bilim dallarına inceleme konusu olmuş ve olmaya devam etmektedir.

İşletmecilik açısından ücretler çoğu kez “tek geçim kaynağı” olması nedeniyle çalışanı, önemli bir “maliyet ögesi” ve “çalışanı işe güdüleme etmeni” olması nedeniyle de işletmeleri yakından ilgilendirmekte ve bunun için de büyük önem taşımaktadır.

Dolayısıyla denebilir ki üretim verimliliğini artırmaya yönelik çabaların çok önemli bir bölümü doğrudan ya da dolaylı olarak ücretle ilgilidir.

Ücretlerin geçmişte olduğu gibi iş ile doğrudan ilişkisi olmayan ölçülere ya da rastlantılara göre değil, nesnel temellere dayanarak saptanması işletmeler için acımasız rekabet koşulları içinde bir zorunluluk haline gelmiştir. Ücretlerin bu şekilde belirlenebilmesi de iş değerlemesi ile olanaklı olmaktadır. İş değerlemesi sistemin duyarlılıkla uygulanması ve daha sonra bilimsel temellere dayanan ücret sistematığının oluşturulması, ücret sorununun başarıyla çözümünde etkili olmaktadır.

Özellikle çok farklı işlerin mevcut olduğu büyük ölçekteki şirketlerde, iş değerlemesini zor kılan etmenlerin başında gelen faktör ağırlandırma konusunda şirket yöneticilerinin düşüncelerini de dikkate alan bir yöntem geliştirilmesi, bu tip şirketler için bir iş değerlendirme sistemi tasarlanmasıdır.

Uygulamada iş değerlendirme yöntemlerinden “Faktör Puan” yöntemi kullanılmıştır. Faktör Puan yönteminde kullanılacak faktör puan planı, Delphi tekniği kullanılarak elde edilmiştir. İş değerlendirme çalışmasının sonucunda elde edilen iş değerlendirme puanları ile mevcut ücretler arasındaki ilişki regresyon analizi ile irdelenmiştir.

2. İŞ DEĞERLEME TASARIM SÜRECİ

İş değerlendirme, işlerin ayrıntılı tanım ve analizlerini yaparak aralarındaki fark ve benzerlikleri, önem ve güçlüklerini araştıran, sonuçta objektif bir ücret yapısı oluşturmaya çalışan bir yöntemdir. (Dağdeviren, 2004)

Daha önce yapılan iş değerlendirme çalışmaları genelde küçük çaplı işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu çalışmada ise büyük çaplı şirketlerde kullanılacak bir iş değerlendirme sistemi tasarım süreci anlatılmıştır. İş değerlendirme çalışmalarında faktör puan planlarının oluşturulması, karar vericiler için zor bir karar problemidir. Büyük ölçekli şirketlerde, birbirinden farklı çok sayıda iş olmasından dolayı bu karar daha da zor bir problem haline gelmektedir. Yapılan çalışmada bu zorluk Delphi tekniği kullanılarak aşılmıştır.

Bu çalışmada, ülkemizin kuruluş tarihi itibarıyla üçüncü, uzun ürün üretim kapasitesine göre ise en büyük entegre demir ve çelik fabrikası olan İsdemir AŞ.’de, mavi yakalı işgörenin yaptığı 567 işin değerlendirilmesi ele alınmıştır. Bu çerçevede iş değerlendirme yöntemlerinden Faktör Puan Yöntemi kullanılmıştır. Büyük çaplı şirketlerde ve entegre tesislerde kullanılacak iş değerlendirme sistematığının tasarımı, süreç akışı mantığında adım adım açıklanmıştır. Tasarlanan iş değerlendirme sistematığı, işletmenin organizasyon şemaları, işlerin görev tanımları ve kadro analizleri baz alınarak, ilgili çalışanlarla yüz yüze görüşme ve gözlemler ile işler değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirme ile işlerin iş değerlendirme puanları elde edilmiştir. Regrasyon analizi ile elde edilen iş değerlendirme puanları ve mevcut ücretlendirme sistematığındaki ücretler arasındaki ilişki irdelenmiştir. Yapılan incelemede, işletmenin özellikle düşük nitelik gerektiren işlerde ücret sistematığı ile ilgili ciddi bir problemi olduğu tespit edilmiştir.

2.1. Kullanılacak Faktörlerin Seçimi

Kullanılacak faktörler seçilirken, işletmedeki işlerin özellikleri dikkate alınarak ve işler arasındaki farklılıkları ortaya çıkaracak temel faktörler belirlenmelidir. Bu aşamada daha önce yapılan çalışmalar gözönünde bulundurulabilir. Yapılan çalışmada temel faktör olarak sorumluluk, beceri, çaba ve iş koşulları seçilmiştir. Faktör sayısının çok olması sistemi karışık hale getirdiğinden, az olması da hatalara neden olduğundan faktör sayısı sınırlı tutulmuş ve 11 faktör seçilmiştir. Tablo 1’de iş değerlendirme çalışmasında kullanılan faktör ve alt faktörler verilmiştir.

Tablo 1. İş Değerleme Çalışmasında Kullanılan Faktör ve Alt Faktörler

TEMEL FAKTÖRLER	FAKTÖR NO	ALT FAKTÖRLER
SORUMLULUK	1. Faktör	Yönetim
	2. Faktör	Kuruluş İçi İlişkiler
	3. Faktör	Hata Sonuçları
BECERİ	4. Faktör	Görev Niteliği
	5. Faktör	Deneyim
	6. Faktör	Eğitim Düzeyi
	7. Faktör	Yabancı Dil
ÇABA	8. Faktör	Fiziksel
	9. Faktör	Zihinsel
ÇALIŞMA KOŞULLARI	10. Faktör	Riskler
	11. Faktör	Çalışma Şartları

2.2. Kullanılacak Faktörlerin Tanımlanması

Kullanılacak faktörlerin tanımlanmalarındaki başarı, değerlemenin de başarılı olmasını sağlayacağından tanımlamalarda titizlik gösterilmiştir.

Çalışmada kullanılan faktör ve derece tanımları, Gürbüz’ün (2002) çalışmasındaki tanımlar baz alınarak ve bu tanımlarda küçük değişiklikler yapılarak elde edilmiştir.

Yapılan pilot çalışmalardan sonra tanımlardan bazıları revize edilmiştir. Faktör derece sayısı belirlenirken işlerin yapısı dikkate alınmıştır. Tablo 2’de yapılan çalışmada kullanılan faktör tanımına örnek verilmiştir.

Tablo 2. Faktör Tanımlarına Örnek

HATA SONUÇLARI	
Yapılan hataların sunucunda meydana gelebilecek teçhizat, makine, zaman, iş kazası ile ilgili zarar ve kayıpları, işin istenilen kalitede yapılmasına olumsuz etkileri ve bunların önem derecesini ölçer. Değerlendirme sırasında hataların hangi düzeyde kayba ve hizmetin aksamasına neden olabileceği göz önünde bulundurulur.	
DERECE TANIMLARI	DERECE
Meydana gelebilecek hataların önemsiz olduğu, kayba yol açmadığı yada çok az kayba neden olduğu işler.	I
Hataların bir miktar zarar ve kayba neden olabildiği, bir sonraki iş aşamasında aksamalara neden olabileceği, hatanın önlenmesi ya da fark edilmesi için bir miktar dikkat gerektirdiği, aksaklık sırasında maddi kayıplara ve hizmet kayıplarına neden olabildiği işlerdir.	II
Yapılan hataların önemli derecede zarara ya da kazaya neden olduğu ya da hatanın kendisinden sonraki tüm iş aşamalarında aksamalara neden olabileceği işler.	III
Yapılan hataların çok önemli derecede zarara ya da kazaya neden olduğu, hizmet ve zaman açısından ağır kayıplara neden olabileceği, kuruluşun işleyişini etkileyebilecek, tepe yönetimin müdahalesini gerektirebilecek işler.	IV

2.3. Faktörlerin Puanlanması

Faktörlerin ağırlığı ne kadar doğru belirlenir ise iş değerlendirme çalışması sonucunda işler de o derece doğru belirlenmiş olur. Faktörler puanlanırken Delphi Yöntemi kullanılmıştır.

İlk önce işletme yöneticilerini iş değerlendirme, iş değerlemede faktör puanlamanın önemi, Delphi tekniği ve teknik kavramlar konusunda bilgilendirmek amacıyla bir sunum hazırlanmış ve işletmenin İnsan Kaynakları Müdürü başkanlığında bir bilgilendirme toplantısı düzenlenerek hazırlanan sunum ilgili kişilerle paylaşılmıştır. Bilgilendirmeden sonra gizlilik ilkesine bağlı kalınarak faktör puanları ile ilgili hazırlanan anket işletme yöneticilerine gönderilmiştir. Ardışık olarak Delphi anketi 5 kez uygulanarak sonuca ulaşılmıştır.

Uygulama yapılan şirketin büyük çaplı olması, birbirinden farklı işlerin ve birim yöneticilerinin olmasından dolayı uzlaşmanın zor olmasından nedeniyle, Delphi tekniği faktör puanlarının belirlenmesinde uygun bir teknik olarak değerlendirilmiştir.

2.4. Her Faktörün İlk ve Son Derecesinin Puan Değerinin Hesaplanması

Her faktörün ilk ve son derecesinin puan değerinin hesaplanması aşamasında kullanılacak yöntemlerden birisi de En Yüksek Dereceye Göre Ağırlıklama (Maximum Weighting) yöntemidir. Bu yöntemle ilgili örnek Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. İlk ve Son Derece Puanlarının Belirlenmesine Örnek

TEMEL FAKTÖR	ALT FAKTÖRLER	TOPLAM	I.	II.	III.	IV.	V
SORUMLULUK	YÖNETİM	300	100	0			100
	KURULUŞ İÇİ İLİŞKİLER		80	0			80
	HATA SONUÇLARI		120	30			120

2.5. Faktörlerin Ara Derecelerinin Puan Değerinin Saptanması

Faktörlerin ara derecelerinin puanının hesaplanmasında Aritmetik Dizi İle Faktör Ara Derecelerinin Puan Değerinin Hesaplanması yöntemi kullanılmıştır.

En Yüksek Derece Puanı - En Düşük Derece Puanı

Derece Fark Puanı = _____

Derece Sayısı - 1

Yukarıdaki formül kullanılarak elde edilen, faktör ara derecelerinin puan değerlerine örnek Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Ara Derece Puanlarının Belirlenmesine Örnek

TEMEL FAKTÖR	ALT FAKTÖRLER	TOPLAM	I.	II.	III.	IV.	V	
SORUMLULUK	YÖNETİM	300	100	0	25	50	75	100
	KURULUŞ İÇİ İLİŞKİLER		80	0	20	40	60	80
	HATA SONUÇLARI		120	30	60	90	120	

2.6. Değerlendirilecek İşlerin Belirlenmesi, Analizleri, Tanımlanması, Puanlanması ve Gruplandırılması

Bu aşamada şirketin iş değerlendirme kapsamındaki işleri, organizasyon şemalarından tespit edilebilir. Gözlem ve incelemelerde görüşülecek kişileri belirlemek amacıyla şirketin kayıtlarından iş değerlendirme kapsamındaki unvanlarda çalışan kişiler belirlenip çizelgelenmiştir.

Tablo 5. İş Değerleme Kapsamında Görüşülecek Kişilere İlişkin Çizelge Örneği

ADI	SOYADI	ÜNİTESİ	BİRİM ADI	ÜNVANI
ABDULLAH	TAYYAR	YÜKSEK FIRINLAR MÜD.	3 NOLU YÜKSEK FIRIN İŞLETME BAŞMÜH.	YÜKSEK FIRIN PB
ERCAN	BOŞÇA			
MEHMET	AKDAŞ			
BEKİR	KILLI			

İş değerlendirme kapsamındaki işler belirlendikten sonra işlerin (unvanların) iş analizlerinden ve görev tanımlarından faydalanılarak işler hakkında temel bilgiler edinilmiştir. Bu aşamadan sonra işlerin (unvanları) iş analizleri ve görev tanımları incelenerek, gözlem ve mülakat teknikleri kullanılarak yukarıda oluşturulan faktör-puan planına göre çalışma kapsamında yer alan 567 iş puanlandırılmıştır.

İş değerlemesi sonucunda elde edilen puanların gruplandırılması sırasında, sınıf (iş grubu) sayısının tespitinde aşağıdaki formül kullanılmıştır:

$m = \text{sınıf sayısı}$ ve $n = \text{örneklem büyüklüğü}$ olmak üzere $2^m > n$ formülü kullanıldığında, sınıf sayısı 10 olarak belirlenmiştir. Sınıf aralığı ise aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

Sınıf aralığı $\geq (\text{En Büyük Değer} - \text{En Küçük Değer}) / \text{Sınıf Sayısı}$

Yukarıdaki formül ile sınıf aralığı 47 olarak belirlenmiştir. Sonuç olarak iş gruplarının belirlenmesinde kullanılan puan aralıkları Tablo 5'te verilmiştir. Tablo 6'daki puan aralıkları kullanılarak her bir işin iş grubu elde edilmiştir.

Tablo 6. İş Değerleme Çalışması Sonucunda Belirlenen İş Grupları

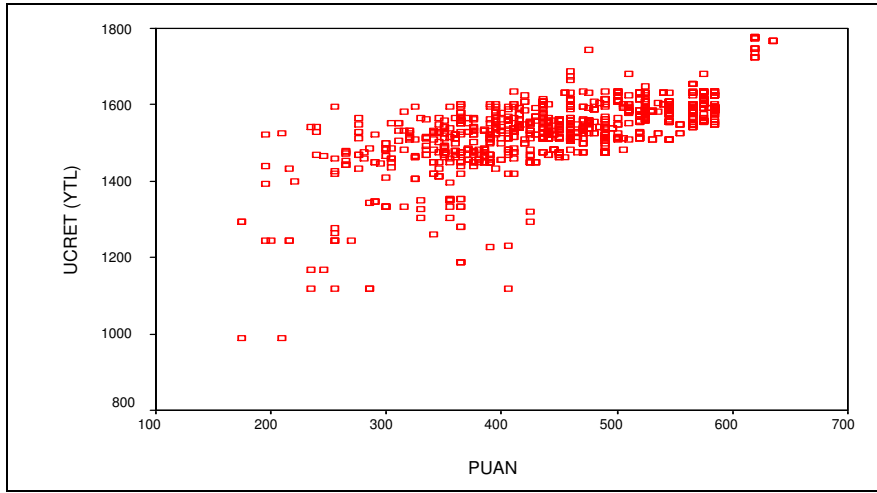
İŞ GRUBU	ALT LİMİT (Dahil)	ÜST LİMİT
10	598	645
9	551	598
8	504	551
7	457	504
6	410	457
5	363	410
4	316	363
3	269	316
2	222	269
1	175	222

3. BULGULAR

3.1. İşletmenin Mevcut Ücretlendirme Sistematığının Değerlendirilmesi

İş değerlendirme puanları elde edildikten sonra, mevcut ücretlendirme sistemindeki ücret, kıdem ve iş değerlendirme puanı arasındaki ilişki incelenerek mevcut ücretlendirme sistemi irdelenmiştir.

Şekil 1’de personel bazında iş değerlendirme puanı ile mevcut sisteme göre ücret arasında herhangi bir ilişki görülmemektedir. Özellikle 175 ile 400 puan arasındaki bölgede önemli bir derecede dalgalanmalar görülmektedir. Bu da işletmenin özellikle düşük nitelik gerektiren işlerde ücret sistematığı ile ilgili ciddi bir problemi olduğunu göstermektedir.



Şekil1. İş Değerleme Puanı ile Ücret Arasındaki Dağılım Grafiği

Tablo 7’de $\text{Ücret} = a + b \cdot (\text{Puan})$ şeklindeki regresyon modelinin R kare değerinin 0,445 olduğu görülmektedir. Bu durumda iş değerlendirme puanındaki değişim ücretteki değişimin % 45’ini açıklayabilmektedir. Ücretteki değişimin %55’i iş değerlendirme puanı haricinde başka faktörlerden etkilenmektedir. Bu değişimin kıdemden kaynaklandığı düşünülerek kıdem faktörü regresyon modeline eklendiğinde R kare değeri 0,445’ten 0,526’ya yükselmiştir. Kurulan modelin açıklayıcılık oranının %45’ten %53’e yükseldiği söylenebilir. % 47’lik fark iş değerlendirme puanı ve kıdem haricinde başka faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Tablo 7. Ücret ile Puan İlişkisine Dayalı Regrasyon Modeli İstatistikleri

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,667 ^a	,446	,445	62,787679

a. Predictors: (Constant), PUAN

Yukarıda personel bazında yapılan analizin bir benzeri olarak, unvan bazında da ücret sistematığı incelenmiştir. Unvan bazında iş değerlendirme puanı ve mevcut sisteme göre ortalama ücret verilerine dayalı model sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Unvan Bazında Ortalama Ücret ve İş Değerleme Puanı İlişkisine Dayalı Regrasyon Modeli İstatistikleri

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,710 ^a	,504	,503	56,067

a. Predictors: (Constant), PUAN

Unvan bazında ortalama ücretteki değişimin %50’si iş değerlendirme puanı haricinde başka faktörlerden etkilenmektedir. Bu değişimin ortalama kıdemden kaynaklandığı düşünülerek kıdem faktörü regrasyon modeline eklenirse; R kare değeri 0,503’ten 0,571’e yükselmiştir. Bir başka değişle ortalama kıdem ve iş değerlendirme puanındaki değişim ücretteki değişimin %57’sini açıklayabilmektedir. Geriye kalan %43’lük fark iş değerlendirme puanı ve kıdem haricinde başka faktörlerden kaynaklanmaktadır.

4.SONUÇ

Bir işletmede işlerin önem ve günlük sırasının belirlenmesi ve çalışanlara ödenecek ücretin tespit edilmesi, hem işletme yöneticileri hem de çalışanlar açısından yaşamsal önemdeki konuların başında gelmektedir.

İş değerlendirme, işletmelerin bünyesinde bulunan işlerin ayrı ayrı ve detaylı bir şekilde incelemelerini ve bunun sonucunda işlerin işletme açısından önemini belirleyen bir sistemdir.

Çalışma kapsamında sayısal iş değerlendirme yöntemlerinden Faktör-Puan Yöntemi, ülkemizde demir çelik sektöründe önde gelen şirketlerden birisinde tasarlanıp uygulanmıştır. İş değerlendirme kapsamına saat ücretli unvanlar alınmıştır. Uygulamanın ilk aşamasında iş değerlendirme faktörleri olarak sorumluluk, beceri, çaba ve iş koşulları seçilmiştir. Bu dört ana faktör altında 11 alt faktör ele alınmıştır. Daha sonra bu faktörler tanımlanarak puanlandırılmıştır. Faktörlerin puanlandırılmasında farklı bir yöntem izlenerek “iş en iyi

bilen, işi yapandır” ilkesinden hareketle, iş değerlemesi uygulanması öngörülen bütün departmanların yöneticilerinin görüşleri Delphi yöntemi ile uyumlaştırılarak faktörler ağırlıklandırılmıştır. Ağırlıklandırma işleminden sonra her bir faktör derecesinin puanı hesaplanmıştır. Bu işlemlerden sonra elde edilen iş değerlendirme sistemi gözlem ve mülakat teknikleri kullanılarak uygulanmıştır. Bilimsel ve rasyonel bir şekilde tasarlanan iş değerlendirme sistematığının uygulaması ile elde edilen işlerin puanları sınıflandırılmış ve işletme yöneticilerinin isteği üzerine 10 iş grubu tespit edilmiştir.

Regrasyon analizi ile elde edilen iş değerlendirme puanları ve mevcut ücretlendirme sistematığındaki ücretler arasındaki ilişki irdelenmiştir. Yapılan incelemede mevcut ücretlendirme sistematığındaki ücretlerin iş değerlendirme sonuçları ile uyumlu olmadığı görülmüştür. Bu nedenle yeni bir ücretlendirme sistematığına ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- ATAAY, İ. D., 1990. İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- ATALAY, K., 2000. Ücret, İş Değerlendirme ve Performans Değerlendirme İçin Bir Yazılım. İstanbul, 89s.
- BELCHER, D. W., 1959. Wage and Salary Administration. Prentice-Hall Inc., Wisconsin.
- CARTWRIGHT, F.G., Job Evaluation. British Productivity Council, p. 1.
- ÇUBUKÇU, B., 1993. Özel Sektör Çimento İşyerlerinde Uygulanan İş Değerlendirmesi ve Ücret. Ankara, 64s.
- DİNÇER, D., 1994. İş Değerlemesi Sistemi. Ankara, 141s.
- DUNLOP, T. J., 1950. Wage Determination Under Trade Unions. Oxford Basil, Blackwell.
- DAĞDEVİREN, M., 2004. İş Değerlendirme, Faktör Puanlarının Belirlenmesinde Hedef Programlama Yönteminin Kullanılması, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi
- GEMALMAZ, O., 2003. Analitik İş Değerlendirme “Puan Yöntemi”. Mert Matbaası, Ankara, 4. Basım, 55s.
- GÜCEĞLİOĞLU, A., 1994. İş Değerlendirme ve Türkiye’deki Uygulamaları, İstanbul, 183s.
- GÜRBÜZ, G., 2002. İşletmelerde Ücretlendirmenin İlkeleri. Çevik Matbaacılık, İstanbul, Birinci Basım, 160s.
- KAHYA, E., 2002. İş Değerlemesi ve Ücret Sistemi. Eskişehir, 70s. (Yayınlanmamış)
- KILIÇ, M., 1990. İşletmelerde Çağdaş Ücret Yönetiminde İş Değerlendirmesinin Yeri. Ankara, 180s.
- LANHAM, E., 1955. Job Evaluation. McGraw Hill Book Company Inc., New York.
- LLEWELLEN, R.W., 1964. Linear Programming. Rinehart & Winston, New York.

- ÖZBALABAN, Z., 1998. İşletmelerde İş Değerlemeye Bağlı Olarak Ücretlendirme ve Bir Sanayi firmasında Uygulanması. Gebze, 130s.
- ÖZEN, R., 1992. İş Değerlemesi ve Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Uygulama. İstanbul, 184s.
- ÖZTÜRK, A., 2001. İş analizi ve Değerlendirme Tekniği Olan Faktör Puan Yöntemi İle Elektrik Sanayiinde Bir Ücret Modeli Geliştirme. Ankara, 201s.
- WALKER, M., 1973. Principle and Practice of Job Evalotion. London
- YILDIRIM, H., 1995. İş Değerlemenin İstatiksel Analizi ve Bir Uygulama, İstanbul, 103s.

LİDER GELİŞTİRME UYGULAMALARININ ETKİNLİK DEĞERLENDİRMESİ ULUSAL ÖLÇEKLİ BİR BANKADA İLİŞKİSEL BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Özkan KARAASLAN

Harp Akademiler Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü
ozkankaraaslan@gmail.com

ÖZET

Örgütler tarafından etkili liderlik davranışları gösteren çalışanlara sahip olabilmek için lider geliştirme programlarına büyük harcamalar yapılmasına karşın liderlik geliştirme uygulamaları ile ilgili teorik ve görgül çalışmalar halen yeterli seviyede değildir. Bu kapsamda; araştırma ile liderlik geliştirme yazınında sıklıkla dile getirilen bu yetersizliğin giderilmesine katkı sağlamak amacıyla lider geliştirme uygulamalarının etkili liderlik davranışları üzerindeki etkisi ulusal ölçekli bir banka örneğinde incelenmiştir. Liderlik geliştirme uygulamalarından en az birini tecrübe etmiş katılımcıların istatistiki olarak anlamlı bir şekilde “*Etkili Liderlerin Beş Davranışını*” sergiliyor olması hususu yapılan liderlik geliştirme uygulamaların etkinliğini ve liderlik geliştirme uygulamaları için harcanan kaynakların geri dönüşünün olduğunu göstermektedir. Liderlik geliştirme uygulamalarından “*Gelişime Yönelik Görevlendirme*” ile “*Gelişime Yönelik İlişkilerin*” Etkili Liderlerin Beş Davranışı ile ilişkili olduğu diğer yandan bu ilişkinin araştırma konusu evrende “*Çoklu Geri Besleme*”, “*Yetenek Bazlı Eğitim*” ve “*Gerçek Besleme Yoğun Program*” uygulamaları için aynı seviyede söz konusu olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Geliştirme, Etkili Liderlerin Beş Davranışı, Kişisel-Yazım Paragraf Yaklaşımı.

1.GİRİŞ

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinde bünyesindeki insan gücünün niteliği son derece önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2007). Teknolojideki hızlı gelişmeler ve küreselleşme olgusu ile şekillenen günümüz rekabetçi ortamı içerisinde insan kaynakları yönetimi, örgütlerin en önemli destek faaliyetlerinden biri haline gelmiştir. Kar amacı gütsün ya da gütmesin çoğu örgüt, insan kaynaklarının yönetimini günlük faaliyetlerin yapılmasının ötesinde öngörülen amaçlara ulaşmada stratejik bir faaliyet olarak kabul etmektedir. Liderlik geliştirme ise Hernez-Broome ve Hughes tarafından (2004) insan kaynakları yönetiminin 5 ana boyutundan biri olarak tanımlanmaktadır. Yeniçağda başarılı olmak isteyen tüm örgütlerin üzerine azami önem atfetmeleri gereken bir konu olduğu belirtilen ve “Yeni Şart” olarak nitelenen (Lim ve diğerleri, 2005) lider geliştirme ile ilgili olarak yapılan faaliyetlerin etkilerinin ölçülmesi ise açık bir zorunluluktur.

Ancak, liderliğin ve liderlerin nasıl geliştirileceği konusunda ortak bir görüş oluşmuş değildir (Middlehurst, 2008). Buna ilave olarak uygulanan lider geliştirme programlarının hangi liderlik özelliklerinin geliştirilmesinde etkili olduğu da henüz üzerinde yeterli çalışma yapılabilmiş bir alan değildir. Liderlik geliştirmeye, özellikle uygulayıcılar tarafından yoğun ilgi gösterilmesine rağmen, liderlik geliştirmenin pratikteki uygulaması ile teorik temelleri arasındaki bağlantı eksikliği de hala sürmektedir (Day, 2001). Yine Sessoms'a göre (2003) örgütler tarafından etkili liderlik davranışları gösteren çalışanlara sahip olabilmek için lider geliştirme programlarına büyük harcamalar yapıldığı halde, liderlik geliştirme uygulamaları ile ilgili teorik ve görgül çalışmalar halen yeterli seviyede değildir.

Türkiye yazını için de liderlik geliştirme konusu ile ilgili yeterli nitelik ve nicelikte akademik çalışmanın bulunduğunu söylemek zordur. Bir örgütün liderlik geliştirme faaliyetlerinin etkinliği ile ilgili stratejik seviyede yapılmış bir çalışmaya ise rastlanamamıştır. Bu kapsamda; araştırma ile liderlik geliştirme yazınında sıklıkla dile getirilen bu yetersizliğin giderilmesine katkı sağlamak amacıyla lider geliştirme uygulamalarının liderler üzerindeki etkisi ulusal ölçekli bir banka örneğinde incelenmiştir.

Araştırmada; liderlik geliştirme uygulamalarının liderler üzerindeki etkisini ölçmek maksadıyla bağımlı değişken olarak, aşağıda tanım ve kapsamı verilecek olan Kouzes ve Posner'in (1995) Etkili Liderlerin Beş Davranışı: ((a) *Süreci Sorgulamak*, (b) *Paylaşılmuş Bir Vizyon Oluşturmak*, (c) *İzleyicileri Harekete Geçirmek*, (ç) *Örnek Olmak*, (d) *İzleyicileri Cesaretlendirmek*) ile bağımsız değişkenler (a) *Gelişime Yönelik Görevlendirmeler*, (b) *Çoklu Geri Besleme*, (c) *Yetenek Bazlı Eğitim*, (ç) *Geri Besleme Yoğun Programlar*, (d) *Gelişime Yönelik İlişkiler* arasındaki ilişki sorgulanmıştır.

1.1.Liderlik Geliştirme Uygulamaları

Liderlik geliştirme; Brungardt (1996:83) tarafından genel bir perspektif ile “kişinin liderlik potansiyelini ömrü boyunca arttıran veya arttırmasına yardımcı olan her türlü yetiştirme ve geliştirme süreci” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama ile liderlik geliştirme, tüm yaşam boyu süren sürekli bir öğrenme süreci olarak düşünülmüştür. McCauley, Moxley ve Van Velsor (1998) ise daha fazla odaklanmış bir yaklaşım ile liderlik geliştirmeyi örgüt üyelerinin liderlik rol ve süreçlerinde etkin olarak bulunmaları için kolektif kapasitelerini arttırmak olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada da McCauley, Moxley ve Van Velsor'un, liderlik geliştirme uygulamaları ile kişinin etkili liderlik davranışları göstermesini sağlamayı amaçlayan yapılandırılmış yetişkin öğrenme süreci olarak sınırlandırılmış tanımlaması esas alınmıştır.

McCauley, Moxley ve Van Velsor (1998) etkili liderlik uygulamalarını şekillendiren üç bileşenin bulunduğunu öne sürmektedir: (a) *Değerlendirme*, (b) *Zorluklar*, (c) *Destek*. Bu araştırmacılara göre (1998: 8) “eğitim programlarından gelişime yönelik iş görevlendirmelerine- hangi liderlik geliştirme uygulamasına bakarsak bakalım- bu üç bileşen mevcut olduğunda bu uygulamaların en etkili seviyede olduğunu görürüz.”

Tüm etkili liderlik geliştirme uygulamalarının yukarıda sayılan üç bileşenin çeşitli seviyelerdeki kullanımı ile oluşturulduğunu bu şekilde kuramsallaştıran araştırmacılar, çok çeşitli liderlik geliştirme uygulamalarının olabileceğini ve bu uygulamalar içinde tüm örgütsel seviyeler için belirli bir en etkili uygulamanın olmadığını belirtmektedirler. Ancak

liderlik geliştirme uygulamalarının bir sınıflandırması yapılması halinde, bu uygulamaların şu beş kategori altında incelenebileceğini belirtmişlerdir: (a) *Gelişime Yönelik Görevlendirmeler*, (b) *Çoklu Geri Besleme*, (c) *Yetenek Bazlı Eğitim*, (ç) *Gerçek Besleme Yoğun Programlar*, (d) *Gelişime Yönelik İlişkiler*.

1.2.Etkili Liderlerin Beş Davranışı

“The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations” adlı eserlerinde etkili liderlik konusundaki araştırmalarını özetleyen Kouzes ve Posner (1995:321) Etkili Liderlerin Beş Davranışı hakkında “Dönüşümcü liderler bizim bu kitapta tasvir ettiğimiz liderlerle yakın benzerlikler göstermektedir.” şeklinde bir tespit yapmaktadır. Araştırmacılarının çalışmaları, insanların liderlik konusunda en iyi durumda oldukları zamanlarda başkalarına liderlik ederken ne yaptıkları üzerine odaklanmış ve dönüşümcü liderlerin örgütlerinde sıra dışı şeyleri nasıl başardığı konusunda incelemelerde bulunmuşlardır. 4000 vaka çalışması ve 200,000 anket çalışmasından sonra araştırmalarında etkili liderliğin aşağıda kısaca açıklanan ve “*Etkili Liderlerin Beş Davranışı*” olarak adlandırılan beş davranışın görüldüğü durumlarda oraya çıktığını bulmuşlardır. Çeşitli iş kolları, meslekler, kültürler, yaş grupları ve cinsiyetler üzerine yapılan geniş çaplı araştırmalar neticesinde etkili liderlik tanımlarının çok küçük değişkenlikler gösterdiği bulunmuş ve araştırmacılar (1995: xxiii) etkili liderliği “anlaşılabilir ve evrensel bir süreç” olarak nitelendirmişlerdir. Kouzes ve Posner’in Etkili Liderlerin Beş Davranışı aşağıda kısaca açıklanmıştır:

(a) *Süreci Sorgulamak*: Etkili liderler statükoyu değiştirmek için fırsat arayışı içindedirler. Örgütlerini geliştirmek için yenilikçi yollar ararlar.

(b) *Paylaşılmış Bir Vizyon Oluşturmak*: Etkili liderler bir değişiklik yaratabileceklerine gönülden inanırlar. Geleceği öngörürler ve örgütlerinin gelecekte ne şekilde olabileceğini ideal ve eşsiz bir şekilde resmederler.

(c) *İzleyicileri Harekete Geçirmek*: Etkili liderler işbirliğini güçlendirirler ve takım ruhu oluştururlar. Başkalarını etkili bir şekilde dinlerler ve karşılıklı saygının sıra dışı gayretleri sürdüren şey olduğunun anlayışı içindedirler. Başkalarına güç verir ve her insanların kendisini güçlü ve yetenekli hissetmesini sağlarlar.

(ç) *Örnek Olmak*: Etkili liderler insanlara nasıl davranılması gerektiği ve hedefe giden yolda nasıl hareket edileceği konusunda prensip sahibidirler.

(d) *İzleyicileri Cesaretlendirmek*: Etkili liderler insanların umudunu ve kararlılıklarını canlı tutarlar. İnsanların yaptığı katkıların farkındadır ve başarıları kutlarlar.

1.3.Araştırmanın Hipotezleri

H1: Herhangi Bir Liderlik Geliştirme Uygulaması Tecrübesi ile Etkili Lider Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Gelişime Yönelik Görevlendirme Tecrübesi ile Etkili Lider Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çoklu Geri Besleme Tecrübesi ile Etkili Lider Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Yetenek Bazlı Eğitim Tecrübesi ile Etkili Lider Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Geri Besleme Yoğun Program Tecrübesi ile Etkili Lider Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Gelişime Yönelik İlişkiler Tecrübesi ile Etkili Lider Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. ARAÇ VE YÖNTEM

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki anket kullanılmış ve çalışmalar sonucunda toplanan verilerin öncelikle güvenilirlik ve geçerlilik analizleri olmak üzere tanımlayıcı ve yorumlayıcı istatistik analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular kuramsal çerçevede bağlamında yorumlanarak geleceğe yönelik değerlendirmeler ile teklifler sıralanmıştır.

2.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma kapsamında ulusal ölçekli bir bankanın İstanbul'daki genel merkezinde iki farklı anket uygulaması yapılmıştır. Uygulamanın örnekleme 2010 yılında bu bankanın genel merkezinde yetkili yardımcısı olarak çalışan personel oluşturmaktadır. Bankanın yetkili yardımcısı olarak tanımladığı pozisyondaki kişiler, kariyer gelişimine açık pozisyonlarda bulunan ve liderlik programları da dahil olmak üzere çeşitli eğitim programlarına tabi tutulmaktadır. Her iki anket de araştırmacı vasıtasıyla basılı olarak 100 personele dağıtılmış, bunlardan 81'i geri dönmüş ve 3 tanesi hariç geri kalanın araştırma için kullanılabilir durumda olduğu tespit edilmiştir (n=78). Örneklem büyüklüğü ve niteliği elde mevcut imkanlar ve bankanın araştırma uygulamaları hakkındaki çeşitli prosedürlerin etkisi altında belirlenmiştir. Örnekleme ve araştırma evrenini kapsayan örgüt olarak ilgili bankanın isminin açıklanmaması da yine bu prosedürlerden kaynaklanmaktadır. Anket uygulaması neticesinde elde edilen veriler SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiştir.

2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel-yazım paragraf yaklaşımı (self-typing paragraph approach) kullanılarak geliştirilmiş Sessoms'un (2003) Liderlik Geliştirme Uygulamaları Tecrübesi Anketinin Türkçeleştirilmiş versiyonu ile Kouzes ve Posner'in (2001) Liderlik Davranışları Anketinin (LPI / Leadership Practices Inventory) Litchka, Babaoğlu ve Beycioğlu (2009) tarafından Türkiye örnekleme uyarlanmış versiyonu kullanılmıştır.

Çalışmada, katılımcıların liderlik geliştirme uygulamaları tecrübelerini belirlemek amacıyla kişisel-yazım paragraf yaklaşımı kullanılmıştır. Sessoms (2003) bu yaklaşımı, katılımcıların kategorisi belirsiz paragrafları okuduğu ve kendi tecrübelerine en yakın olan paragrafı işaretlediği bir yöntem olarak tanımlamıştır. Aynı araştırmacı bu yaklaşımın güvenilirliği konusunda güçlü göstergelerin olduğu ve çeşitli çalışma alanlarındaki örgütlere yönelik olarak yapılan araştırmalarda etkin olarak kullanıldığını belirtmektedir.

Bu çalışmada, katılımcılardan başlığı belirsiz 10 paragrafı okumaları ve kendi kişisel tecrübelerine en yakın ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Bu on paragrafta, 5 liderlik geliştirme uygulaması için (*Gelişime Yönelik Görevlendirmeler, Çoklu Geri Besleme, Yetenek Bazlı Eğitim, Geri Besleme Yoğun Programlar, Gelişime Yönelik İlişkiler.*) uygulamaları tecrübe etmiş ve etmemiş kişileri anlatan birer paragrafın bulunduğu anketler katılımcıların kendi tecrübelerine en çok uyan seçenekleri işaretlemeleri için kullanılmıştır. Anketlerin toplanması ve değerlendirilmesi neticesinde; ilk olarak hiçbir liderlik geliştirme uygulaması tecrübe etmemiş kişiler ile daha önce en az bir liderlik geliştirme uygulaması tecrübe etmiş kişiler şeklinde gruplandırma yapılmıştır. Daha sonra ise en az bir liderlik geliştirme uygulaması tecrübe etmiş kişiler tecrübe ettiği uygulamaya göre alt kategorilerde toplanmıştır.

Katılımcıların etkili liderlerin beş davranışını sergileme seviyelerini belirlemek üzere ile Kouzes ve Posner tarafından geliştirilen (2001) ve Litchka, Babaoğlu ve Beycioğlu (2009) tarafından Türkiye örneğine uyarlanmış Liderlik Davranışları Anketi kullanılmıştır. Anket, Kouzes ve Posner'in (1995) *Etkili Liderlerin Beş Davranışı*'na göre yapılandırılmış ve her bir boyutun 6 soru ile ölçüldüğü 30 sorudan oluşmaktadır. İngilizce versiyonunda 10'lu Likert Ölçeği kullanılmasına karşın Türkçe versiyonunda 5'li Likert Ölçeği (Hemen Hemen Hiç- ... - Nerdeyse Her Zaman) kullanılmıştır. Bunun yanında anketin 360 derece veri toplama özelliği olmasına karşın anketler katılımcıların sadece kendileri hakkında doldurdukları anketlerle sınırlı kalmıştır. Örnekleme oluşturan katılımcıların üstleri, astları ve beraber çalıştıkları personelden veri toplama, uygulama için banka tarafından öngörülen koşullardan dolayı mümkün olmamıştır. Anketin güvenilirlik analizi sonucunda 30 madde ile elde edilen Cronbach α değeri $\alpha = .922$ olarak belirlenmiştir.

3.BULGULAR

Katılımcıların 42'i (%54'ü) kadın, 36'u (%46'sı) erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 28,7'dir.

3.1. Liderlik Geliştirme Uygulamaları Tecrübesi

Liderlik Geliştirme Uygulamaları (LGU) Tecrübesi ile ilgili örneklemden elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Liderlik Geliştirme Uygulamaları Tecrübesi Frekans Dağılımları Tablo 1'dedir. Liderlik geliştirme uygulamalarından bir ya da birkaçını tecrübe ettiğini belirten katılımcıların çoğunluğu (44 kişi - %56'sı) bir ya da birden fazla uygulama tecrübe etmiştir.

Tablo 1. Liderlik Geliştirme Uygulamaları Tecrübesi Frekans Dağılımları

Liderlik Geliştirme Uygulamaları Tecrübesinin Tipi	Evet	Hayır	Sadece
Herhangi Biri	44	34	-
Gelişime Yönelik Görevlendirmeler	26	52	4
Çoklu Geri Besleme	9	69	0
Yetenek Bazlı Eğitim	16	62	2
Geri Besleme Yoğun Programlar	13	65	3
Gelişime Yönelik İlişkiler	30	48	7

3.2.Liderlik Davranışları Anketi (LDA) Puanlaması

Bir sonraki adımda Liderlik Davranışları Anketi (LDA)'nden toplanan ham verilerinin Kouzes ve Posner'in (2001) çalışmasında anlatıldığı şekilde 5 faktörle ilişkilendirilmesi sonucunda elde edilen Etkili Liderlerin Beş Davranışına ait puanlar katılımcının tanıtım numarası altında SPSS 15.0 programına girilmiştir.

3.3.Bağımsız Örneklem T-Testi Analizleri

Tablo 2, liderlik geliştirme uygulamalarından en az birini tecrübe etmiş katılımcıların LDA puanlarıyla, hiçbir liderlik geliştirme uygulamasını tecrübe etmemiş katılımcıların LDA puanları arasındaki anlamlılık değeri ve bağımsız örneklem t-testi sonuçlarını göstermektedir. Tabloya göre, liderlik geliştirme uygulamalarından en az birini tecrübe etmiş katılımcıların hiçbir liderlik geliştirme uygulamasını tecrübe etmemiş katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek LDA puanları aldıkları söylenebilir. Tüm kategorilerde anlamlılık değeri 0.1 değerinin altındadır. "H1: Herhangi Bir Liderlik Geliştirme Uygulaması (LGU) Tecrübesi ile Etkili Lider Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 2. Herhangi Bir LGU Tecrübesi ile LDA Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

LDA Kategorisi	Tecrübe Etmiş Ort. Puan	Tecrübesiz Ort. Puan	T-test	Anlamlılık Değeri (2 yönlü)
Süreci Sorgulamak	22,28	19,83	-2,525	.014
Paylaşılmış Bir Vizyon Oluşturmak	22,12	18,15	-3,017	.004
İzleyicileri Harekete Geçirmek	23,79	22,53	-1,541	.013
Örnek Olmak	23,20	21,08	-2,545	.013
İzleyicileri Cesaretlendirme	22,12	19,66	-2,143	.036

Tablo 3, liderlik geliştirme uygulamalarından Gelişime Yönelik Görevlendirme tecrübe etmiş katılımcıların LDA puanlarıyla, bu liderlik geliştirme uygulamasını hiç tecrübe etmemiş katılımcıların LDA puanları arasındaki anlamlılık değeri ve bağımsız örneklem t-testi sonuçlarını göstermektedir. Tabloya göre, liderlik geliştirme uygulamalarından Gelişime Yönelik Görevlendirme tecrübe etmiş katılımcıların hiç bu uygulamayı tecrübe

etmemiş katılımcılara göre tutarlı bir şekilde daha yüksek LDA puanları aldıkları söylenebilir. Tüm kategorilerde anlamlılık değeri 0.1 değerinin altındadır. “H2: Gelişime Yönelik Görevlendirme Tecrübesi ile Etkili Lider Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. Gelişime Yönelik Görevlendirme Tecrübesi ile LDA Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

LDA Kategorisi	Tecrübe Etmiş Ort. Puan	Tecrübesiz Ort. Puan	T-test	Anlamlılık Değeri (2 yönlü)
Süreci Sorgulamak	22,32	20,65	-1,583	.098
Paylaşılmış Bir Vizyon Oluşturmak	23,09	19,00	-2,955	.004
İzleyicileri Harekete Geçirmek	24,32	22,69	-1,915	.060
Örnek Olmak	23,44	21,68	-1,977	.052
İzleyicileri Cesaretlendirme	22,77	20,16	-2,180	.033

Tablo 4, liderlik geliştirme uygulamalarından Çoklu Geri Besleme tecrübe etmiş katılımcıların LDA puanlarıyla, bu liderlik geliştirme uygulamasını hiç tecrübe etmemiş katılımcıların LDA puanları arasındaki anlamlılık değeri ve bağımsız örneklem t-testi sonuçlarını göstermektedir. Tabloya göre, liderlik geliştirme uygulamalarından Çoklu Geri Besleme tecrübe etmiş katılımcıların hiç Çoklu Geri Besleme tecrübe etmemiş katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek LDA puanları aldıkları söylenebilir. İzleyicileri Harekete Geçirmek ve Örnek Olmak kategorileri hariç tüm kategorilerde anlamlılık değeri 0.1 değerinin altındadır. “H3: Çoklu Geri Besleme Tecrübesi ile Etkili Lider Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4. Çoklu Geri Besleme Tecrübesi ile LDA Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

LDA Kategorisi	Tecrübe Etmiş Ort. Puan	Tecrübesiz Ort. Puan	T-test	Anlamlılık Değeri (2 yönlü)
Süreci Sorgulamak	24,13	20,84	-2,117	.038
Paylaşılmış Bir Vizyon Oluşturmak	24,00	19,92	-1,907	.061
İzleyicileri Harekete Geçirmek	24,32	23,11	-0,937	.352
Örnek Olmak	24,13	22,04	-1,553	.125
İzleyicileri Cesaretlendirme	23,88	20,69	-1,761	.083

Tablo 5, liderlik geliştirme uygulamalarından Yetenek Bazlı Eğitim tecrübe etmiş katılımcıların LDA puanlarıyla, bu liderlik geliştirme uygulamasını hiç tecrübe etmemiş katılımcıların LDA puanları arasındaki anlamlılık değeri ve bağımsız örneklem t-testi sonuçlarını göstermektedir. Tabloya göre, liderlik geliştirme uygulamalarından Yetenek Bazlı Eğitim tecrübe etmiş katılımcıların hiç Yetenek Bazlı Eğitim tecrübe etmemiş katılımcılara göre genel olarak daha yüksek LDA puanları aldıkları söylenebilir. Anlamlılık değeri sadece Süreci Sorgulamak için 0.1 değerinin altındadır. “H4: Yetenek Bazlı Eğitim

Tecrübesi ile Etkili Lider Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5. Yetenek Bazlı Eğitim Tecrübesi ile LDA Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

LDA Kategorisi	Tecrübe Etmiş Ort. Puan	Tecrübesiz Ort. Puan	T-test	Anlamlılık Değeri (2 yönlü)
Süreci Sorgulamak	22,87	20,77	-1,729	.088
Paylaşılmış Bir Vizyon Oluşturmak	22,54	19,81	-1,637	.106
İzleyicileri Harekete Geçirmek	23,14	23,27	0,134	.894
Örnek Olmak	22,57	22,20	-0,350	.727
İzleyicileri Cesaretlendirme	21,67	20,88	-0,553	.582

Tablo 6, liderlik geliştirme uygulamalarından Geri Besleme Yoğun Program tecrübe etmiş katılımcıların LDA puanlarıyla, bu liderlik geliştirme uygulamasını hiç tecrübe etmemiş katılımcıların LDA puanları arasındaki anlamlılık değeri ve bağımsız örneklem t-testi sonuçlarını göstermektedir. Tabloya göre, liderlik geliştirme uygulamalarından Yetenek Bazlı Eğitim tecrübe etmiş katılımcıların hiç Geri Besleme Yoğun Program tecrübe etmemiş katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek LDA puanları aldıkları söylenebilir. Anlamlılık değeri sadece Süreci Sorgulamak, İzleyicileri Harekete Geçirmek ve İzleyicileri Cesaretlendirme için 0.1 değerinin altındadır. “H5: Geri Besleme Yoğun Program Tecrübesi ile Etkili Lider Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6. Geri Besleme Yoğun Program Tecrübesi ile LDA Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

LDA Kategorisi	Tecrübe Etmiş Ort. Puan	Tecrübesiz Ort. Puan	T-test	Anlamlılık Değeri (2 yönlü)
Süreci Sorgulamak	23,42	20,77	-2,023	.047
Paylaşılmış Bir Vizyon Oluşturmak	22,34	19,99	-1,284	.203
İzleyicileri Harekete Geçirmek	25,42	22,80	-2,495	.015
Örnek Olmak	23,79	21,97	-1,613	.111
İzleyicileri Cesaretlendirme	23,42	20,56	-1,874	.065

Tablo 7, liderlik geliştirme uygulamalarından Gelişime Yönelik İlişkiler tecrübe etmiş katılımcıların LDA puanlarıyla, bu liderlik geliştirme uygulamasını hiç tecrübe etmemiş katılımcıların LDA puanları arasındaki anlamlılık değeri ve bağımsız örneklem t-testi sonuçlarını göstermektedir. Tabloya göre, liderlik geliştirme uygulamalarından Yetenek Bazlı Eğitim tecrübe etmiş katılımcıların hiç Gelişime Yönelik İlişkiler tecrübe etmemiş katılımcılara göre anlamlı bir şekilde daha yüksek LDA puanları aldıkları söylenebilir.

Anlamlılık değeri tüm kategoriler için 0.1 değerinin altındadır. “H6: Gelişime Yönelik İlişkiler Tecrübesi ile Etkili Lider Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7. Gelişime Yönelik İlişkiler Tecrübesi ile LDA Puanlarına İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

LDA Kategorisi	Tecrübe Etmiş Ort. Puan	Tecrübesiz Ort. Puan	T-test	Anlamlılık Değeri (2 yönlü)
Süreci Sorgulamak	22,95	20,15	-2,835	.006
Paylaşılmış Bir Vizyon Oluşturmak	23,06	18,74	-3,242	.002
İzleyicileri Harekete Geçirmek	24,28	22,60	-2,039	.045
Örnek Olmak	23,93	21,26	-3,210	.002
İzleyicileri Cesaretlendirme	23,04	19,82	-2,816	.006

4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Organizasyonlar önemi yukarıda anlatılmaya çalışılan liderlik geliştirilme ile ilgili çeşitli uygulamalar yapmaktadırlar. Ancak hangi tarz liderlik geliştirme yönteminin etkili liderliğe zemin hazırlayacağı konusu belirsiz kalmıştır. Schriesheim (2003, s. 182) liderlik araştırmalarının genellikle liderlik geliştirmeye alakalı olmadığını öne sürmektedir. Örnek olarak, çok az uygulayıcı (lider, yönetici, komutan vb...) akademik araştırmalar yapan bilim adamları için hazırlanmış karmaşık teori ve kavramları anlayabilmektedir. Uygulayıcılar daha ziyade, gözlenebilir olguları kullanmayı tercih etmekte ve bu yüzden ki, basit modeller hala liderlik geliştirmede en uygun ve kolay uygulanabilir yaklaşımlar olmaktadır.

Hernez-Broome ve Hughes ‘a göre ise (2004) liderlik geliştirme konusunda faaliyet gösterenlerin gelecekte yaşayacağı en büyük baskı yatırımın geri dönüşünü göstermek olacaktır. Liderlik geliştirme stratejik olarak önemli olduğu kadar genellikle pahalı bir süreçtir. Çoğu büyük ölçekteki organizasyon oldukça fazla miktarda zaman ve kaynak kullanarak liderlik geliştirme uygulamaları yapmaktadırlar. Ancak bu geliştirme çabalarının faydalarını ölçmek zor olmuş ve/veya lider geliştirme yatırımlarının geri dönüşleri beklenenin altında kalmıştır. Liderlik geliştirmeye yapılan yatırımlarının etkisini ölçmeye yönelik sistematik değerlendirme araçları geliştirilme zorunluluğu ve bu araçlar kullanılarak etkili olacak belirli liderlik geliştirme uygulamalarının yapılmasının gerekliliği ortadadır.

Araştırma ile elde edilen bulgular neticesinde tespit edilen liderlik geliştirme uygulamalarından en az birini tecrübe etmiş katılımcıların anlamlı bir şekilde Etkili Liderlerin Beş Davranışını sergiliyor olması hususu yapılan liderlik geliştirme uygulamaların etkinliğini ve liderlik geliştirme uygulamaları için harcanan kaynakların geri dönüşünün olduğunu göstermesi açısından önemli bir bulgudur.

Liderlik geliştirme uygulamalarından “*Gelişime Yönelik Görevlendirme*” ile “*Gelişime Yönelik İlişkilerin*” Etkili Liderlerin Beş Davranışı ile istatistiki olarak anlamlı bir ilişkisinin olması diğer yandan ise bu ilişkinin “*Çoklu Geri Besleme*”, “*Yetenek Bazlı Eğitim*” ve “*Gerri Besleme Yoğun Program*” uygulamaları için aynı seviyede tespit edilmiş olması önemli bir bulgudur. Liderlik geliştirmeye yapılan yatırımlarının etkisini ölçmeye yönelik sistematik değerlendirme araçları geliştirilme zorunluluğu ve bu araçlar kullanılarak etkili olacak belirli liderlik geliştirme uygulamalarının belirlenmesinin gerekliliğinden hareketle tespit edilen bu iki uygulamanın yapılacak uygulamalarda daha ağırlıklı olarak kullanılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bu araştırma ile liderlik geliştirme ve etkili liderlik davranışları arasındaki ilişki konusunda yazına katkı sağlanması ve daha sonraki araştırmalar için bir hareket noktası olarak işlev görmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın liderlik geliştirme uygulamalarının muhataplarının oldukça fazla olduğu bankalar ve benzeri örgütlerde liderlik geliştirme faaliyetlerinin etkinliğinin incelenmesi açısından, öncelikle kar amaçlı örgütler için olmak üzere tüm büyük ölçekli örgütler için ortaya konulan yöntem bağlamında faydalı bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

Daha sonraki benzer araştırmalarda ilk olarak örneklemin daha büyük ve daha kapsamlı olması elde edilen sonuçların genellenebilirliğini arttırması açısından yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Yine buna paralel olarak “*Gelişime Yönelik Görevlendirme*” ile “*Gelişime Yönelik İlişkilerin*” Etkili Liderlerin Beş Davranışı ile olan ilişkisi ile ilgili yazını derinlemesine tarayan, görgül araştırmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. İkinci olarak araştırmada kullanılan kişisel-yazım paragraf yaklaşımı değerlendirme, zorluklar ve destek bileşenlerini yansıtan liderlik geliştirme uygulamalarından katılımcıların elde ettiği tecrübeleri görgül olarak ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Müteakip araştırmalarda liderlik geliştirme uygulamalarının değerlendirme, zorluklar ve destek bileşenlerinin niteleyici yönünü de test edebilecek uygulamalar yapılması faydalı olacaktır. Diğer bir yönlendirmede araştırmanın örgütsel roller (üst, orta ve alt kademe yönetici ve çalışan vb...) açısından liderlik geliştirme uygulamaları ile etkili liderlerin beş davranışı arasındaki ilişkisinin incelenmesi olarak ortaya konulabilir. Bunun yanında katılımcıların demografik özelliklerinin ve yaşadığı çevrenin (kültürün) liderlik geliştirme uygulamaları ile etkili liderlerin beş davranışı arasındaki ilişkiye olan etkisinin incelenmesinin de faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Son olarak ise Liderlik Davranışları Anketinin katılımcının kendi puanlamaları yanında ast, üst ve beraber çalıştığı kişiler tarafından verilen puanların da kullanıldığı bir çalışma daha anlamlı sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Allredge, M., Johnson, C., Stoltzfus, J., ve Vicere, A. (2003). “Leadership Development at 3M: New Processes, New Techniques, New Growth.” *Human Resource Planning*, 26(3): 45-55.
- Atwater, L. ve Waldman, D. (1998). “360 Degree Feedback and Leadership Development.” *Leadership Quarterly*, 9: 423-426.
- Bass, B.M. (1999). “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership.” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(10): 9-32.

- Bass, B.M. Steidlmeier, P. (1999). "Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior." *Leadership Quarterly: Special Issue, Part I: Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future*, 10(2): 181-217.
- Brungardt, C. L. (1996). The making of leaders: A Review of the Research in Leadership Development and Education. *The Journal of Leadership Studies*, 3(3), 81-95.
- Buckingham, M. ve Vosburgh, R.M. (2001). "The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!" *Human Resource Planning*, 24(4): 17-23.
- Chappelow, C.T. (2004). "360-Degree Feedback." In McCauley, C.D. VanVelsor, E. (eds.) *Handbook of Leadership Development* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 58-84.
- Conger, J.A. (1999). "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research." *Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179.
- Day, D. V. (2001). "Leadership development: A review in context." *Leadership Quarterly*, 11, 581-613.
- Fulmer, R.M. (1997). "The Evolving Paradigm of Leadership Development." *Organizational Dynamics*, 25(4): 31-37.
- Gören, G. (2003). "Organizasyonlarda Kariyer Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler: Kara Kuvvetlerinde Bir Araştırma." *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Hernez-Broome, G. ve Hughes, R.L. (2004). "Leadership Development: Past, Present, and Future." *Human Resource Planning*, 24-32.
- Horey, J., Harvey, J., Curtin, P., Keller-Glaze, H., Morath, R., ve Fallesen, J. (2007). "A Criterion-Related Validation Study of the Army Core Leader Competency Model." Arlington, VA: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Hunt, J.G. (1999). "Transformational/Charismatic Leadership's Transformation of the Field: An Historical Essay." *Leadership Quarterly: Special Issue, Part I: Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future*, 10(2): 129-144.
- Kotter, J.P. (1998). "What Leaders Really Do." *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran 1990: 103-111.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10.Baskı). İstanbul: Arıkan.
- Kouzes, J. ve Posner, B. (2001). *Leadership practices inventory: Participant's workbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Küçükşahin, A., Baş, T. ve Koçel, T. (2009). "Yöneticilik, Liderlik ve Komutanlık." *Silahlı Kuvvetler Dergisi*, 402: 38-51.

- Larsson, G. ve diğ. (2006). "Leader Development in Natural Context: A Grounded Theory Approach to Discovering How Military Leaders Grow." *Military Psychology*, 18:69-81.
- Litchka, P., Babaoğlu, E. ve Beycioğlu, K. (2009). Gender Perceptions of the Leadership Abilities of Principals in Turkey and the United States. *International Congress of Educational Research*, (s. 41-46). Çanakkale.
- Lim, K., Chan, K., Ng, K. ve Lua, L. (2005). "Design Components of Systematic Leadership Development in Organisations." *International Military Testing Association The 47th Annual Conference* (s. 112-127). Singapur: Applied Behavioural Sciences Departments of SAF.
- Martin, J. (2003). "Rise of the New Breed." *CEO Magazine*, August/September: 25-29.
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., ve Van Velsor, E. (Eds.) (1998). *Handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McDowell-Larsen, S.L., Kearney, L., ve Campbell, D. (2002). "Is There a Relationship?; Regular Exercise Correlates With Higher Leadership Ratings in Senior Level Executives." *Journal of Managerial Psychology*, 17 (4): 316-324.
- Middlehurst, R. (2008). "Not Enough Science or Not Enough Learning? Exploring the Gaps between Leadership Theory and Practice." *Higher Education Quarterly*, 62 (4): 322-339 .
- Moxley, R.S., ve Pulley, M.L. (2004). "Hardships." In C.D. McCauley ve E. Van Velsor (eds.) *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 183-203.
- Nevins, M., Stumpf, S. (1999). "21st-Century Leadership: Redefining Management Education." *Strategy, Management, Competition*, 3rd Quarter: 41-51.
- Ohlott, P.J. (2004). "Job Assignments." In C.D. McCauley ve E. Van Velsor (eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 151-182.
- Palus, C.J. ve Horth, D.M. (2004). "Exploration for Development." In C.D. McCauley ve E. Van Velsor (eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 438-464.
- Polley, B. (2007). "Leadership Education and Training for the Interagency." J. R. Cerami ve J. W. Boggs içinde, *The Interagency and Counterinsurgency Warfare: Stability, Security, Transition and Reconstruction* (s. 423-464). Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.
- Popper, M. (2002). "Main Principles and Practices in Leadership Development. In Readings on "How to Develop Leaders", an in-house SAFTI Military Institute Publication.
- Ruderman, M.N., Hannum, K., Leslie, J.B., ve Steed, J. (2001). "Making the Connection: Leadership Skills and Emotional Intelligence." *Leadership in Action*, 21(5): 3-7.
- Schriesheim, C. A. (2003). "Why leadership research is generally irrelevant for leadership development. " S. E. Murphy ve R. E. Riggio içinde, *The Future of*

- Leadership Development* (s. 181-197). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sessoms, R. W. (2003). The Relationship of Leadership Development Experiences to Kouzes and Posner's Five Practices of Exemplary Leaders . Yayınlanmamış Doktora Tezi. Virginia Beach,VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Sosik, J. J., ve Godshalk, V. (2000). "Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study." *Journal of Organizational Behavior* , 21 (4), 365-390.
- Ülgen, H., ve Mirze, K. S. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (4.Baskı b.). İstanbul: Arıkan.
- VanVelsor, E. ve McCauley, C.D. (2004). "Our View of Leadership Development." In C.D. McCauley and E. VanVelsor (eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 1-22.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15: 251- 89.
- Zaleznik, A. (1990). "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran 1990: 74-81.

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ: YENİLİKÇİLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Dr. İsmail TOKMAK
Milli Savunma Bakanlığı
ismail_tokmak@yahoo.com

Dr. Mustafa POLAT
Kara Harp Okulu
mpolat@kho.edu.tr

ÖZET

Küreselleşme sürecine paralel olarak değişen rekabet koşullarında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde ve yüksek performans göstermesinde yenilikçilik ile stratejik insan kaynakları yönetimi ön plana çıkan hususlar arasında gösterilebilir. Bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansına etkileri incelenirken, yenilikçiliğin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Savunma sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansını hem doğrudan hem de yenilikçiliğin kısmi aracılık etkisiyle etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İşletme Performansı, Yenilikçilik, Örgüt Kültürü, İşletme Büyüklüğü

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada, rekabetin kuralları ve koşulları hızlı bir değişim süreci içerisindedir. İşletmelerin, belirsizliği giderek artan bu rekabet koşullarında başarılı olabilmeleri; çevresel değişime süratle adapte olabilmelerine ve rakiplerine göre farklılaşabilmelerine bağlıdır. Bu noktada işletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Çevresel koşulların nispeteten daha durağan olduğu dönemlerde insan kaynakları departmanlarından beklenti, daha çok rutin idari faaliyetlerin yerine getirilmesi yönünde iken çevresel koşullardaki değişimin hızlanması ile birlikte bu rol edilgen bir yapıdan işletmelerin üst yönetim kadrosunda yer bulan, işletme stratejilerinin belirlenmesinde söz sahibi olan aktif bir role dönüşmeye başlamıştır. Nitekim yapılan araştırmalarda insan kaynakları yönetimine yönelik bu stratejik dönüşümü yapan işletmelerin performanslarında da artış olduğu ortaya konulmuştur. (Ağdelen ve Erkut, 2003:73, Wang ve Zang, 2005:557, Gooderham ve diğ., 2008: 2052)

İşletmelere küresel rekabet şartlarında önemli avantaj sağlayacağı değerlendirilen diğer bir konu da işletmelerin yenilikçilik yetenekleridir. Bir işletme için yeni kabul edilebilecek bir sistemin, politikanın, programın, sürecin, ürünün veya hizmetin satın alınarak veya

geliştirilerek uygulanmasıyla ilgili bir kavram olan yenilikçilik, işletme performansına ve verimliliğine katkı sağlayan kritik bir konudur (Damanpour, 1991:556).

Bu kapsamda çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçiliğin işletme performansına doğrudan etkileri incelenirken, ayrıca yenilikçiliğin aracılık rolü de belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada ilk aşamada stratejik insan kaynakları yönetimi, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiler teorik olarak incelenmiştir. İkinci aşamada, değişkenler arasındaki ilişkileri açıklayabilmek amacıyla savunma sanayi işletmeleri üzerinde ampirik bir araştırma yapılmıştır.

2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, YENİLİKÇİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI

İşletmelerin içerisinde bulunduğu çevresel koşullardaki hızlı değişim, çalışanların nitelik ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük için kritik önem kazanması, yönetimlerin güncel sorunlardan çok gelecek stratejilerine odaklanması, insan kaynakları yönetimini organizasyonlarda edilgen bir yapıdan, daha aktif stratejik bir seviyeye yükseltmektedir (Barutçugil,2004:42).

Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ile birlikte en çok vurgulanan konulardan birisi örgütsel performans ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkidir (Erdil ve diğ., 2004:107; Wattanasupachoke, 2009:139; Darwish, 2009:6). Bu kapsamda Şimşek ve Öge (2004) stratejik insan kaynakları yönetimini bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olası kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 282), Becker ve Huselid (2006) ise stratejik insan kaynakları yönetimini en basit şekilde bir işletmenin insan kaynakları mimarisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model olarak tanımlamıştır (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioglu, 2009:1173).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlayan çeşitli teorik modeller ve bu modellere ilişkin yazında mevcut olan çok sayıda ampirik çalışma mevcuttur. Bu modellerden, evrenselci yaklaşıma göre, belirlenecek en iyi insan kaynakları uygulamalarının tüm örgütlerde ve tüm koşullarda başarılı olacağı ve bu sayede örgütsel performansın artacağı ifade edilmektedir (Bayat, 2008:75). Bu yaklaşım çerçevesinde yapılan araştırmalarda en iyi insan kaynakları uygulamaları belirlenmeye çalışılmıştır (Kravetz, 1988; Osterman, 1994; Pfeffer,1995; Delaney ve Huselid, 1996;Valdenberg ve diğ.,1999). Durumsallık yaklaşımında, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında durağan kabul edilen ilişkinin, stratejik, örgütsel ve içsel (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioglu, 2009:1177) faktörlere göre değişkenlik gösterdiği ifade edilmiş ve bu faktörlerin neler olabileceği incelenmiştir (Miles ve Snow, 1984; Duberly ve Burns, 1993; Youndt ve diğ., 1996; Lepak ve Snell, 1999; Fey ve Bjorkman, 2001; Tanova ve Karadal, 2004:125). Biçimlendirici yaklaşımda ise insan kaynakları uygulamalarının farklı kombinasyonları oluşturulmuş, farklı işletme stratejileri için farklı insan kaynakları uygulama setlerinin en iyi çözüm olabileceği ifade edilmiş ve insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki daha bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır (Arthur, 1992; MacDuffie, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Huang, 2000 ; Takeuchi ve diğ., 2003). Bağlamsal yaklaşım diğerlerinden daha kapsamlı bir model önererek stratejik insan kaynaklarına ilişkin tanımlayıcı tüm endüstrileri ve bölgeleri kapsayan küresel nitelikte bir açıklama getirmiş, daha önceki çalışmalarda göz ardı edilen

çevresel unsurlara (örn: yerel yönetimlerin etkisi, ticaret odaları, birlikleri gibi) odaklanmıştır (Bayat, 2008:79; Ayyıldız Ünnü ve Keçecioğlu, 2009:1179).

Kaynağa dayalı işletme modeli yaklaşımının ortaya çıkması ile birlikte stratejik insan kaynakları yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda “Kaynağa Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” (KDSİKY) daha sıklıkla ele alınmaya başlanmıştır (Seviçin, 2006:184; Gooderham ve diğ, 2008:2042; Bayat, 2008:82, Keçecioğlu, 2009:160;). KDSİKY yaklaşımında işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının değerli, nadir bulunan ve taklit edilemez olma özelliklerinden yola çıkılarak Wright vd. (1994) ve Barney ve Wright (1997) insan kaynaklarının kendisinin rekabetçi kaynağın temeli olabileceği ileri sürülmüş ve işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilecekleri ifade edilmiştir (Ayyıldız Ünnü ve Keçecioğlu, 2009:1180).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda ele alınan konulardan birisi de yenilikçilik ile ilişkisidir. Yenilikçilik kavram olarak hem bir süreci (yenilemeyi ya da yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yeniliği) kapsamaktadır. AB ve OECD literatüründe bir süreç olarak yenilikçilik; bir fikri pazarlanabilir bir ürün veya hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürme olarak ifade edilmektedir (İraz, 2005:78).

Yenilikçilik günümüz rekabet koşullarında rakiplerinden farklılaşarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için önemli bir rekabet stratejisi olarak görülmektedir. Yapılan ampirik çalışmalarda yenilikçiliği destekleyecek insan kaynakları uygulamalarının işletmelerin yenilikçilik düzeyini artırdığı görülmüştür (Siengthai ve Bechter, 2001; Allani ve diğ, 2003; Wattanasupachoke, 2009; Jorgensen ve diğ, 2009).

İşletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının önemi yenilikçi işletmelerde daha üst düzeydedir. Çünkü yenilikçiliğin temelinde yaratıcı, esnek düşünebilen ve bu düşüncelerini uygulamaya geçirmekten çekinmeyen çalışanlar bulunmaktadır. Yenilikçiliği bir strateji olarak benimseyen işletmelerde bu nitelikte çalışanların istihdam edilebilmesi ve yönlendirilebilmesi, insan kaynakları yönetiminin işletmede stratejik bir role sahip olmasına bağlıdır (Mazzanti ve diğ, 2006:126)

Chaturverdi (2003) stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi açıklamak için stratejik insan kaynakları yönetimini, işgörenlerin performansını arttırmak ve yenilikçilik ve esnekliği özendirilen örgüt kültürünü içselleştirmek ve geliştirmek amacıyla, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle birbirine bağlanması biçiminde tanımlamaktadır (Öğüt, Akgeçici ve Demirsel, 2004: 283)

Yenilikçilik ile ilgili yapılan araştırmalarda en çok incelenen konulardan birisi de işletme performansı ile ilişkisidir. Yazında yer alan çalışmaların çoğunluğunda yenilikçiliğin işletme performansına etkisi incelenmiştir (Cozzarin, 2004; Cho ve Pucik, 2005, Erdil ve Kitapçı, 2007; Tseng ve diğ,2008;) ve yenilikçi işletmelerin rekabet avantajının arttığı (Salomo ve diğ, 2008:563), marka imajlarının yükseldiği (Cozzarin, 2004:201) çalışan ve müşterinde memnuniyetin arttığı, çıktı kalitesinin olumlu yönde etkilendiği (Alpkan ve diğ, 2005:185) verimliliğinin ve yetenekli işgücünü istihdam edebilme imkanlarının arttığı,

karlılık oranları ile pazar paylarının arttığı ve diğer finansal performans değerlerinin olumlu etkilendiği belirlenmiştir. (Cho ve Pucik, 2005; Tseng ve diğ.,2008)

Yenilikçilik ile işletme performansı arasındaki ilişki ayrı ayrı tek yönlü olarak ele alındığında birbirlerini pozitif yönde etkiledikleri görülmekle birlikte aslında aralarındaki ilişkinin çift yönlü, dinamik ve eş zamanlı olduğu söylenebilir (Nelson ve Winter, 2002:28). Yenilikçilikten kaynaklanan yüksek işletme performansı işletmeye önemli kaynaklar sağlamakta, bu kaynakların bir kısmının tekrar yenilikçilik sürecine aktarılması durumunda bu ilişki birbirini besleyen ve güçlendiren tarzda sürdürülebilmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Marmara ve İç Anadolu bölgesinde faaliyetlerine devam eden savunma sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 78 işletmenin üst veya orta düzey yöneticileri katılmıştır. İşletmelerin 75.6'sı (N=59) küçük ve orta ölçekli işletmedir. İşletmelerin %74.3'ü (N=58) 20 yaşın altındadır. Ankete her işletmeden bir üst veya orta düzey yönetici katılmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri incelendiğinde %30.8'i (N=24) bayan, %69,2'si (N=54) erkektir. Katılımcıların %14.1'i (N=11) 20-30, %41'i (N=32) 30-40, %38.5'i (N=30) 40-50 ve % 6.4'ü (N=5) de 50-60 yaşları arasındadır. %56.6'sı (N=44) 10 yıl üstü iş tecrübesine sahiptir. %23.1'i (N=18) üst düzey, % 76.9'u da (N=60) orta düzey yöneticidir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

İşletme Performansı ve Yenilikçilik Ölçekleri: İşletmelerin işletme performansı ve yenilikçilik düzeylerinin belirlenmesinde Siengthai ve Bechter (2001) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Ankette işletme performansının ve işletmenin yenilikçilik düzeyinin belirlenmesine ilişkin 8'er madde bulunmaktadır. İşletme performansına ilişkin maddelerin cevaplanmasında beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). İşletmenin yenilikçilik düzeyinin belirlenmesinde ise araştırma ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin çeşitli maddeler bulunmaktadır. Her bir madde, 5'li likert tipi ölçeğe uygun şekilde tasarlanarak, katılımcılara sorulmuştur. İşletme performansı ile ilgili ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve tek faktörlü olduğu belirlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .95 olarak tespit edilmiştir. İşletme performansı ile ilgili ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği: İşletmelerin insan kaynakları yönetimine ne ölçüde stratejik yaklaşıtlarının belirlenmesi maksadıyla Oberstein (1999) tarafından geliştirilen 36 maddelik ölçeğin 18 maddeden oluşan kısa versiyonundan faydalanılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili maddelerin cevaplandırılmasında beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve tek faktörlü olduğu belirlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .91 olarak tespit edilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

4. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 16 paket programından yararlanılmıştır. İlk olarak stratejik insan kaynakları yönetimi, işletme performansı ve yenilikçilik düzeylerine ilişkin yapılan korelasyon analizinde, aralarında pozitif yönde güçlü ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir.

İkinci aşamada, stratejik insan kaynakları yönetimi ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu amaçla; örgüt kültürü ve işletme büyüklüğü kontrol değişkenleri, stratejik insan kaynakları yönetimi bağımsız değişken, işletme performansı ise bağımlı değişken olarak regresyon modeline dahil edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında kontrol değişkeni olarak analize dahil edilen örgüt kültürünün ($\beta = .80, p < .001$) ve işletme büyüklüğünün ($\beta = .18, p < .001$), işletme performansını etkilediği anlaşılmıştır. Kontrol değişkenleri toplam varyansın %79'unu açıklamaktadır. İkinci aşamada analize dahil edilen stratejik insan kaynakları yönetimi toplam varyansı %84'e yükseltmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi işletme performansını ($\beta = .49, p < .001$) pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Ayrıca, ikinci aşamadaki regresyon eşitliğinde kontrol değişkeni olan organizasyon kültürü ($\beta = .38, p < .001$) ve işletme büyüklüğünün ($\beta = .13, p < .01$) de stratejik insan kaynakları yönetimi ile birlikte işletme performansını etkilemeye devam ettikleri görülmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında kontrol değişkenleri olan örgüt kültürü ile işletme büyüklüğünün işletme performansını etkiledikleri ve toplam varyansın %79'unu açıkladıkları ifade edilmiştir. Üçüncü aşamada, işletmelerin yenilikçilik düzeyleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu maksatla analize dahil edilen yenilikçilik düzeyi toplam varyansı % 88'e yükseltmiştir. İşletmelerin yenilikçilik düzeyinin yüksek olması işletmelerin performansını ($\beta = .60, P < .001$) pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Ayrıca örgüt kültürünün ($\beta = .36, P < .001$) bu modelde de yenilikçilik düzeyi ile birlikte işletmelerin performansını etkilediği belirlenmiştir.

4.1. Aracılık Testi Bulguları

Yenilikçiliğin, stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletmelerin performansı arasındaki aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

Bu kapsamda yenilikçiliğin aracılık rolünü belirlemek amacıyla; stratejik insan kaynakları yönetimi, yenilikçilik düzeyleri ve işletme performansı arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir.

Birinci testin sonunda stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçilik düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($\beta = .43, P < .001$) tespit edilmiştir. Bu ilişki yenilikçiliğin, stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçilik düzeyi arasında aracılık rolü olabileceğine işaret etmektedir.

İkinci testin sonuçları incelendiğinde ise stratejik insan kaynakları yönetimi ile ($\beta = .49, p < .001$) işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Son aşamada ise yenilikçilik düzeyi modele dahil edilerek, bu değişkenin ve stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansına etkileri araştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yenilikçilik düzeyinin yüksek olmasının ($\beta = .52$, $P < .001$) işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu, stratejik insan kaynakları yönetiminin de işletme performansı düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu ancak β katsayısının ise .43'den ($p < .001$) .26'ya ($p < .01$) düştüğü tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, yenilikçiliğin stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletme performansı arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu, stratejik insan kaynakları yönetiminin doğrudan işletme performansını etkilediği gibi yenilikçiliğin aracılık etkisi ile de işletme performansını etkilediğini göstermektedir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin, işletmelerin performansına etkileri incelenirken, yenilikçiliğin aracılık rolü incelenmiştir. Savunma sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçiliğin, işletme performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca aracılık testi sonuçlarına göre stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansa direk etkisinin yanısıra yenilikçilik vasıtasıyla da etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Özellikle son yirmi yılda stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansına etkisi ile ilgili olarak teorik modeller ortaya konulmuş ve farklı ülkelerde, kültürlerde ve sektörlerde yapılan ampirik çalışmalarla stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. (Erdil ve diğ., 2004:107; Wattanasupachoke, 2009:139; Darwish, 2009:6; Kravetz, 1988; Osterman, 1994; Pfeffer, 1995; Valdenberg ve diğ., 1999; Arthur, 1992; MacDuffie, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Huang, 2000; Takeuchi ve diğ., 2003; Gooderham ve diğ., 2008:2042). Bu çalışmada da benzer şekilde stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansı ile yakın ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

İşletmelerin performansını etkileyen diğer bir değişken de yenilikçiliktir. Araştırmalar yenilikçiliğin işletme performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Cozzarin, 2004; Cho ve Pucik, 2005; Erdil ve Kitapçı, 2007; Tseng ve diğ., 2008). Bu çalışmada da yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca yenilikçiliğin, stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletme performansı arasında kısmi bir aracı role sahip olduğu da tespit edilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi işletme performansını doğrudan etkilediği gibi aynı zamanda yenilikçilik aracılığı ile etkilemektedir.

Bu çalışmanın sınırlılıklarından birisi, çalışmanın yenilikçiliğin önemli bir rekabet ve performans kriteri olduğu bir sektörde yapılmış olmasıdır. Farklı sektörlerde işletme performansının kriterleri, rekabet stratejilerinin unsurları birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir. Bu sebeple elde edilen sonuçların yaygınlaştırılabilmesi için benzer çalışmaların farklı sektörlerde tekrarlanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışmada elde edilen veriler işletmelerin orta ve üst düzey yöneticilerinden alınmıştır. İşletmelerin daha alt düzey çalışanlarından elde edilecek veriler farklılık gösterebilir. Bu nedenle çalışanların da katılacağı araştırmalarla daha genelleyici sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir.

6. KAYNAKÇA

- Ağdelen, Z. ve Erkut, H.2003. İnsan kaynakları yönetiminin firma finansal performansı üzerindeki etkisi. İTÜ Dergisi, 2(4): 65-74
- Allani, N., Arcand, M. ve Bayad, M. 2003. Impact of strategic human resources management on innovation. 12th International Conference on Management of Technology, 13-15 Mayıs 2003
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. 2005. Şirket Girişimciliğinin şirket performansına etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2):175-189.
- Arthur, J.B. 1992. The link between business strategy and industrial relations in american steel minimills. Industrial and Labor Relations Review, 45(3): 488-506.
- Ayyıldız Ünnü, N.A ve Keçecioglu, T. 2009. İnsan kaynakları yönetiminden “stratejik” insan kaynakları yönetimine dönüşüm. Ege Akademik Bakış, 9 (4): 1171-1192.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and tactical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51: 1173-1182.
- Barutçugil, İ. 2004. Stratejik insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayat, B. 2008. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10(3): 67-91.
- Cho, H.J. ve Pucik, V. 2005. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. Strategic Management Journal, 26:555-575.
- Cozzarin, B.P. 2004. Innovation quality and manufacturing firms' performance in Canada. Econ. Innov. New Techn, 13(3):199-216
- Damanpour, F., (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Effect of Determinants and Moderators. Academy of Management Journal, 34: 555-590.
- Darwish, T.K. 2009. The impact of strategic human resources management implementation on firm "empirical study on the telecommunication sector in Jordan", BBS Doctoral Symposium, 23-24 Mart 2009.
- Delaney, J.T. ve Huselid M.A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal, 39:919-969.
- Duberly, J.P. ve Burns, N.D. 1993. Organizational configurations- implications for the human resource/personnel management debate, Personnel Review, 22(4):26-34.
- Erdil, O., Alpkan, L.H. ve Biber, L. 2004. İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik bir inceleme. D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi 19(2):101-122
- Erdil, O. ve Kitapçı, H. 2007. TKY araçlarının kullanımı ve firma yenilikçiliğinin yeni ürün geliştirme hızı ve işletme performansına etkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1):233-245.

- Fey, C.F. ve Björkman, I. 2001. The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1):59-76.
- Gooderhama,P., Parryb, E. ve Ringdal, K. 2008. The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11): 2041-2056.
- Huang, T.C. 2000. Are the human resource practices of effective firms distinctly different from those of poorly performing ones? Evidence from Taiwanese enterprises”, *International Journal of Human Resource Management*, 11(2):436-451.
- İraz, R. 2005. Yaraticılık ve yenilikçilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ’ler. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Jørgensen, F., Becker, K. ve Matthews, J. 2009. Human resource management and innovation: What are knowledge-intensive firms doing? 9th Continuous Innovation Network Conference.
- Kravetz, D.J. 1988. *The human resources revolution*. San Francisco: Jossey-Bass. Inc.
- Keçecioglu, T. 2009. Stratejik insan kaynakları yönetimine kaynak bazlı bakış açısı üzerine değerlendirmeler. *Ege Akademik Bakış*, 9 (1): 159-171.
- Lepak, D.P. ve Snell,S.A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, Sayı 24, s. 31-48
- Macduffie, J.P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible productions systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2):197-221.
- Mazzanti, M., Pini, P. Ve Tortia, E. 2006. Organizational innovations, human resources and firm performance: The Emilia-Romagna food sector. *Journal of Socio-Economics*,35(1): 123-141
- Miles, R.E. ve Snow C.C. 1984. Designing strategic human resource systems. *Organisational Dynamics*, 13(1):36-52.
- Nelson, R.R. ve . Winter, S.G. 2002. Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, Sayı 16(2):23-46.
- Oberstein, S.1999, “A Strategic human resources audit. The 1999 Annual: Consulting, Cilt. 2, p.143-162.
- Osterman, P. 1994. How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2):173-188.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M.T. 2004. Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12:245-258.
- Pfeffer, J. 1995, *Rekabette üstünlüğün sırrı: İnsan,..*, S.Gül (Çev.), 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Salomo, S., Talke, K. ve Strecker, N. 2008. Innovation field orientation and its effect on innovativeness and firm performance, *Journal of Product Innovation Management*, 25:560–576.

- Seviçin,A. 2006. Kaynaklara dayalı stratejik insan kaynakları yönetimi. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2(3):183-197.
- Siengthai, S. ve Bechter C. 2001. Strategic human resource management and firm innovation. *Research and Practice in Human Resource Management* , 9 (1):35-57.
- Takeuchi, N., Wakabayashi, M. ve Chen Z. 2003.The Strategic HRM configuration for competitive advantage: evidence from Japanese firms in China and Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(4):447-480.
- Tanova, C. ve Karadal, H. 2004. Kurumsal strateji ile insan kaynakları politikaları arasındaki ilişkinin analizi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* 19(2):123-136
- Tseng, C.Y. Kuo, H. ve Chou, S. 2008. Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28 (7):1015-1028.
- Vandenberg,R.J., Richardson H.A. ve Eastman L.J. 1999. The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness. *Groups and Organization Management*. 24.:300-399.
- Wang, Z. ve Zang, Z. 2005. Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit A cross-regional comparative model. 26(6):544-559.
- Wattanasupachoke, T. 2009. Strategic human resource management and organizational performance: A study of Thai enterprises. *The Journal of Global Business Issues*, 3(2):139-148
- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. ve Lepak, D.P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4):836-866.

BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KULLANILACAK YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. İbrahim Sani MERT
MSB/ANKARA
sanimert@gmail.com

Dr. Sait GÜRBÜZ
MSB/ANKARA
sgurbuz_99@yahoo.com

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
acara@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, bir kamu kuruluşunda çalışan yöneticilerin performans değerlendirmede kullanılacak üstün performansa yol açan iş yetkinliklerinin kritik olaylardan yararlanarak tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, çalışmanın yapıldığı kuruluştaki görevli 210 yöneticiye anket uygulanarak, yöneticilerde gözlemlenilen ve üstün ve düşük performansın göstergesi olarak değerlendirdikleri davranışlara ilişkin bir(er) örnek olay anlatmaları istenmiştir. Toplanan anket formları iki araştırmacı tarafından, ayrı ayrı içerik analize tabi tutularak üstün performansla ilişkili 16 yönetsel iş yetkinliği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik, yönetici yetkinlikleri, içerik analizi

1. GİRİŞ

Günümüzün farklılaşan iş çevresi karakteristikleri, müşterilerin talep ve beklentilerindeki hızlı değişimler, yoğun rekabet ortamının dinamikleriyle birleştiğinde, örgütlerin performanslarını yükseltebilmek için yetkinlik temelli uygulamalara yönelmelerine yol açan önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, yetkinliklerin başta performans değerlendirme olmak üzere; işgören temin ve seçimi, ücretleme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi gibi çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında kullanılması son yıllarda oldukça yaygınlaşmıştır. Yetkinliklerin çeşitli İKY işlevlerinde etkin şekilde kullanılabilmesi, öncelikle yetkinlik modellerinin doğru tespit edilmesine bağlıdır. Bu amaçla, işletmeler ve konuya yoğun ilgi gösteren danışmanlık şirketleri, genellikle belirli bir işletme/iş kolu için daha önceden hazırlanmış yetkinlik modelleri üzerinde bazı değişiklikler yaparak, bu modelleri kullanmayı tercih etmektedirler. Benzer şekilde, bazı işletmelerin mevcut geleneksel performans sistemlerinin özünde bir

değişiklik yapmadan, sadece adını "yetkinliklere bazı performans değerlendirme" olarak değiştirmekle yetindikleri de bilinmektedir (Uyargil, 2008:80). Ancak, konunun uzmanları, yetkinlik modellerinin mutlaka işletmeye özgü ve üstün performans ile ilişkili olması gerektiğine dikkat çekmektedir (Dulewicz ve Herbert, 1992; Lucia ve Lepsinger, 1999). Yetkinlikler ve bunların performans değerlendirmede kullanılması konusu, son yıllarda gerek iş dünyasında gerekse akademik çalışmalarda yoğun ilgi görmekte ise de, konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen görgül araştırmaların, hem yurt dışında hem de Türkiye’de sınırlı sayıda olduğu gözlenmektedir (Levenson vd., 2006; Özçelik ve Aydın, 2009). Bu kapsamda, özellikle yetkinlik modellerinin nasıl tespit edileceği konusunda daha fazla görgül araştırmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki görüş ve değerlendirmelerden hareketle, bu araştırmanın temel amacı; bir kamu kuruluşunda çalışan yöneticilerinin bireysel performans değerlendirme sisteminde kullanılmak üzere, üstün performansa yol açan iş yetkinliklerinin, kritik olaylardan yararlanılarak, içerik analizi yöntemiyle tespit edilmesidir. Çalışmanın, araştırmaya dayalı yetkinlik modelinin geliştirilmesi konusunda anılan alandaki eksikliğe müteavazi bir katkı yaparak, araştırmacılar ve uygulamacılar açısından faydalı olacağı beklenmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Yetkinlik kavramı ilk defa 1950’li yıllarda yazına girmiş ise de, İKY açısından bu kavramı ilk irdeleyen “Testing for competence rather than for ‘intelligence’” makelesi ile McClelland (1973)’dir (Bayraktar, 2002: 3-4). Yetkinlik, yüksek performansı vasat ya da ortalama performanstan ayırtıran bilgi, beceri yetenek ve diğer özellikler” olarak tanımlanabilir (Mirable, 1997: 75; Bratton, 1998: 17). Yetkinlikle ilgili neredeyse tüm araştırmalarda zikredilen ve kavramın akademi ve iş dünyasında popüler olmasında önemli katkıları olan Boyatzis’e (1982: 21) göre ise yetkinlik; bireyin işinde etkin veya üstün performansa yol açan motiv, özellik, beceri, öz imajı (self image) veya sosyal rolü gibi özellikleridir. Bu tanımlardan hareketle yetkinlik; kişinin yaptığı işle ilgili olan, üstün performansa yol açan, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan, gözlemlenebilir özellikler ya da performans boyutları olarak ifade edilebilir.

Yönetim/işletme yazınında yetkinlik kavramı, başlangıçta stratejik yönetim bağlamında “örgütsel” bir nitelik olarak ele alınmış, daha sonraları İKY alanında iş yetkinlikleri ya da bireysel yetkinlikler olarak ele alınmaya başlanmıştır. Hamel ve Prahalad (1990), bir işletmenin rekabet avantajını sağlamasının ürün ve süreçlere ilişkin kendine özgü yeteneklerine bağlı olduğunu ileri sürerek, bu tür yetkinlikleri “temel/çekirdek yetkinlikler” (core competencies) olarak ifade etmişlerdir. Dolayısıyla ilgili yazında, daha çok İKY temelinde incelenen ve bireyin işiyle ilgili olan yetkinlikleri “bireysel yetkinlikler” ya da “iş yetkinlikleri”, örgütsel düzeyde ele alınan yetkinlikler ise “örgütsel yetkinlikler” ya da “temel yetkinlikler” olarak tasnif edildiği söylenebilir. Başarılı yöneticilerin sahip oldukları yetkinlikler söz konusu olduğunda, “Yönetici yetkinlikleri” kavramı ön plana çıkmıştır (Burgoyne, 1989; Collinn, 1989; Raelin ve Cooledge, 1995). Örgütsel yetkinlikler ve yönetici yetkinliklerinin birbiri ile uyum gösterdiği ifade edilmektedir (Abraham vd., 2001: 842). Yetkinliğin tanımından hareketle yönetsel yetkinliği, işletme performansı üzerinde doğrudan etkisi olan yöneticilerin icra ettikleri yönetsel işlerde üstün performans göstermelerini sağlayan bilgi, beceri ve yetenekler olarak tanımlamak mümkündür (Çetinkaya, 2009: 220).

Yönetim/örgüt alanındaki diğer yöntem ve kuramlarda olduğu gibi İKY’de yetkinliklerin kullanılmasında farklı görüşler yok değildir. Konunun ilk duayenleri yetkinlik hareketini devrimsel bir olgu olarak görürken (Lawler, 1994; McClelland, 1973; Boyatzis, 1982); kimi araştırmacılar da yaklaşımın geçerliliği konusunda çeşitli eleştirilerde bulunmaktadır (Barrett ve Depinet, 1991). Dolayısıyla, yetkinlikler 1970’li yıllardan itibaren kullanılmakta ise de, yetkinliklerin seviyesi (bireysel/örgütsel), ölçülebilirliği (gözlemlenebilir/soyut), derecesi (etkili- üstün performans) ve türü (genel/yönetimsel, belirli/teknik) gibi bazı konularda tartışmalar bulunmaktadır.

Yetkinliklerin sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin Spencer ve Spencer (1993) geliştirmiş oldukları buz dağı modelinde, bireysel yetkinlikler dört ayrı basamakta sınıflandırmıştır. Buna göre, en üst basamakta yer alan ve işle ilgili olan yetkinlikler, daha çok eğitim ve öğrenimle kazanılan bilgi ve beceriler olup, bunlar gözlemlenebilirliği en yüksek olan yetkinliklerdir. İkinci aşamada, belirli işlere özgü olmayan hemen hemen bütün işlerde genel geçer olan iletişim, problem çözme gibi yetenekler yer alır. Üçüncü basamak, meslek veya örgüt ile ilgili değerler, standartlar ve ahlaki özellikleri kapsamakta olup, bunların gözlenebilirliği önceliklere göre görece olarak daha düşük seviyededir. Buz dağının en altında ise, davranışlar vasıtasıyla gözlemlenmesi zor olan ve faydacılık, sonuçlara bağlılık gibi motif ve öz imaj gibi özellikler yer almaktadır. Sonuç olarak Spencer ve Spencer (1993) modeline göre, üst basamaklarda yer alan davranışların gözlemlenebilirliği yüksek iken; alt basamakta yer alan yetkinliklerinki düşüktür.

Yetkinliklerin belirlenmesi ve tanımlanması için, öncelikle uygun ve geçerli bir yaklaşım gereklidir. İş sonuçları ile ilişkilendirilmeyen ve üstün performansın vasat performanstan ayırt edilmesine katkı sağlamayan yetkinlik modelleri ile etkili ve başarılı sonuçlar elde etmek güç olacaktır. Performans değerlendirme ve İKY’nin diğer alanlarında kullanılacak yetkinliklerin tespit edilmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Yetkinliklerin tespit edilmesinde en çok tercih edilenler; uzman görüşünden yararlanma, kritik olay tekniği ve yapılandırılmış görüşmedir. Diğer yöntemlere nazaran daha basit ve güvenilirliği düşük olan uzman görüşünden yararlanma yönteminde, öncelikle yetkinlikleri tespit edecek bir uzman grubu oluşturulur. Bu grupta genellikle, yetkinlikleri tespit edilecek işletmenin yöneticileri, İK uzmanları ve gerek duyulduğunda konuya vakıf işletme dışından uzmanlar yer almaktadır. Söz konusu grup benzer işletmelerde kullanılan yetkinlikleri ve konuyla ilgili bilimsel yayınları tarayarak bir yetkinlikler listesi oluşturur ve tartışarak ilgili işe yönelik yetkinlikleri tespit eder (Armstrong, 2006:193’dan aktaran Acar, 2007: 185).

Kritik olay tekniğinde, işletmede çalışan karma bir grup (yönetici ve/veya işgören) ile görüşme yapılarak veya anket uygulanarak, yaşanmış gerçek olaylardan yararlanarak üstün ve ortalama / düşük performansa yol açan kritik olayları anlatmaları istenir. Daha sonra örnek olaylar analiz edilerek, üstün ya da yüksek performansa neden olan özellik ve beceriler belirlenerek işle ilgili “yetkinlikler” tespit edilir (Armstrong, 2006: 196; Boyatzis, 1982: 50). Bazı kaynaklarda bu yöntem “araştırmaya dayalı yaklaşım” olarak da zikredilmektedir (Uyargil, 2008).

Yapılandırılmış görüşme yönteminde, daha önce oluşturulan bir yetkinlikler listesi farklı işgörenlerle icra edilen yapılandırılmış görüşmelerde incelenir. Görüşmelerde genellikle “üst düzey performans göstermek için yapıcı olan veya olmayan olumlu ve olumsuz davranış göstergeleri nelerdir?” sorusu katılımcılara yöneltilerek, belirli tipteki

davranışlardan yola çıkarak yetkinliklerin oluşturulması hedeflenir (Armstrong, 2006:193'dan aktaran Acar, 2007:186).

3. YÖNTEM

Bu çalışma, nitel bir araştırmayı içermektedir. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 19). Nitel araştırmalarda en çok tercih edilen nitelik analiz tekniklerinden birisi içerik analizi yöntemidir (Holsti,1969). İçerik analizi kuramsal anlamda belirgin olmayan temalar ve eğer varsa alt temaların oluşturularak analiz edilmesinde kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2003). Bu çalışmada da deneklerden toplanan verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın kapsamı, bir kamu kuruluşunda görevli orta ve alt kademe yöneticilerden oluşturmaktadır. Kurumda çalışan üst kademe yöneticiler, ulaşma zorluğundan dolayı, araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu kapsamda, araştırmaya konu organizasyonda 210 yönetici araştırmanın örneklemini teşkil etmektedir. Araştırmada veri toplamak amacıyla, anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette, katılımcılara organizasyonda çalıştıkları süre içerisinde, orta kademe yöneticilerinde gözlemledikleri ve üstün performans/çok iyi performans ve düşük performans olarak değerlendirdikleri davranışlara ilişkin bir kritik (örnek) olay anlatmaları istenmiştir. Anketin uygulandığı denekler araştırmanın yapıldığı organizasyonun Ankara'da bulunan çeşitli birimlerinde çalışmakta olup, rastgele seçilmişlerdir. Araştırma kapsamındaki 210 katılımcının 198'nden anket formları geri toplanabilmiştir. Geri dönüş oranı % 94'tür. İçerik analizi sonucunda, 198 anketten 7 adedinde herhangi bir örnek olay yazılmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, 191 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan deneklerin % 35'i orta kademe yöneticisi, % 65'i de alt kademe yöneticileridir. Ortalama yaş 31, organizasyondaki ortalama hizmet süresi ise 11'dir. Katılımcıların eğitim seviyesi yüksek olup, % 95'i üniversite mezunudur.

4. BULGULAR

Toplanan anket formları iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı içerik analize tabi tutulmuştur. İçerik analiziyle katılımcıların yüksek performans ile ilişkilendirdikleri örnek olaylardan yola çıkılarak, araştırmanın yapıldığı organizasyonda görevli yöneticiler için geçerli olan yetkinlik temaları ve sıklık miktarları araştırmacılar tarafından birbirlerinden bağımsız olarak listelenmiştir. İçerik analizinde, kodlayıcılar arasındaki tutarlılık verilerin güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda, iki ayrı araştırmacının kritik olaylardan ortaya çıkardıkları temalardaki tutarlılık, Miles ve Huberman (1994) tarafından ortaya konan Görüş Birliği / (Görüş Ayrılığı +Görüş Birliği) x 100 formülü ile hesaplanmıştır. Buna göre, uzmanlar arasındaki güvenilirlik (inter-rater reliability) katsayısı % 87 olarak tespit edilmiştir.

Daha sonra, iki araştırmacının fikir ayrılığına düştüğü kritik olaylar ve temalar, konuya vakıf bir öğretim üyesinin de katılımı sağlanarak tartışma ve oylama yöntemi ile netleştirilerek sonuca bağlanmıştır. Ayrıca bu süreçte, yetkinlikler tespit edilirken örgütün kültürüne vakıf iki yetkilinin de görüşlerinden istifade edilmiştir. Bu kapsamda, kritik

olaylardan çıkarılan yetkinliklerin sıklık derecesini gösteren içerik analizi sonuçları, Tablo-1’de verilmiştir.

Katılımcıların yüksek performansla ilişkilendirdikleri örnek olayların analizi sonucunda, organizasyonda görevli yöneticiler için geçerli olduğu değerlendirilen toplam 32 adet yetkinlik tespit edilmiştir. Frekans tablosu incelendiğinde yetkinliklerin frekansları 1 ile 21 arasında değişmekte olup, toplam frekans 249’dur. En fazla frekansa sahip yetkinlikler “Kişiler arası ilişkiler”, “Takım ruhu oluşturma”, “Astlarını Motive Etme”, “Liderlik” şeklinde tespit edilirken, en az frekansa sahip yetkinlikler ise “Zaman yönetimi”, “Yenilikçi olma”, “Kaliteye yönelim”, “Girişimci ruha sahip olma” şeklinde tespit edilmiştir.

İkinci aşamada ise, kuruluşun İKY departmanında görevli İK uzmanlarının da görüşleri dikkate alınarak, içerik analizi sonucunda belirlenen 32 adet yetkinlik, dört kişiden oluşan uzman heyet tarafından, performans değerlendirmede kullanılmak üzere 16 yetkinliğe indirilmiştir. Bu işlem yapılırken yetkinlikler arasında geçişim olmamasına, yetkinliklerin mümkün olduğunca gözlemlenebilir ve ölçülebilir nitelikte olmasına özen gösterilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bir kamu kuruluşunda çalışan yöneticilerin üstün performansla yol açan iş yetkinliklerinin, kritik olaylardan yararlanılarak tespit edilmesi amacıyla yapılan bu araştırma sonucunda, performans değerlendirmede kullanılmak üzere, 16 yönetici yetkinliği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın yönetsel yetkinliklerin neler olabileceği ve nasıl tespit edilebileceği konusunda yönetici ve araştırmacılara yol göstereceği; yazın ve uygulamaya katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Hâlihazırda araştırma yapılan ilgili kamu kuruluşunda görevli yöneticilerin performans değerlendirmesinde, devlet memurları sicil raporuna benzer bir sistem kullanılmaktadır. Bu raporda, bütün memurlar için genel geçer nitelikler yer almaktadır. Değerlendirme sisteminin etkinliği açısından, bu niteliklerin araştırmanın hedef alındığı kurumda görevli yöneticilerin işleriyle ilgili olan, üstün performansla yola açan ve gözlemlenebilir yetkinliklerden oluşması önem arz etmektedir. Zira, araştırmanın hedef alındığı kamu kurumunda performans değerlendirme sonuçları terfi, atama ve eğitim başta olmak üzere çeşitli İKY uygulamalarına veri sağlayan önemli bir İKY işlevidir. Dolayısıyla, üstün performansla ilişkili olan ve sistematik bir yaklaşımla oluşturulan yetkinliklere dayalı performans değerlendirmenin, kurumun yetkinliklere dayalı İKY modelinin oluşturulması açısından, önemli bir araç olacağı beklenmektedir.

Çalışmada elde edilen 16 yönetici yetkinliği, Tutar ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan çalışmada belirlenen 25 yönetsel yetkinlikle kıyaslandığında, sadece sekiz yetkinliğin (liderlik yetkinliği, problem çözme ve karar verme, iletişim yetkinliği, ekip çalışmasına ve işbirliğine yatkınlık, yönetim ve organizasyon yetkinliği, koçluk astların geliştirme ve motive etme yetkinliği, yaratıcı ve yenilikçi olma yetkinliği, profesyonellik) ortak olduğu görülmektedir. Yine, Keçecioğlu ve Kelgökmen (2004: 226) tarafından iyi yönetilen şirketlerde olması gerekli olduğu belirtilen 11 yetkinlik ile kıyaslandığında ise sadece dört adet yetkinliğin (liderlik yetkinliği, koçluk, astların geliştirme ve motive etme yetkinliği, ekip çalışmasına ve işbirliğine yatkınlık, yaratıcı ve yenilikçi olma yetkinliği) ortak olduğu belirlenmektedir. Dolayısıyla, çalışmada tespit edilen yönetici yetkinlikleri ile benzer

araştırmalarla farklı organizasyonlarda belirlenen bazı yetkinliklerin bazılarının “aynı/ortak” olduğu, ancak çoğu yetkinliğin örgütlere göre farklılaştığı görülmektedir. Bu durum, örgütler ve işler arası farklılıklar yanında, yetkinlikleri belirlemede kullanılan yöntemlerin farklı olmasından da kaynaklanıyor olabilir.

Gerek yabancı (Boyatzis, 1982), gerekse yerli yazında (Çetinkaya, 2009) yetkinlik düzeyleri konusunda yapılan çalışmalar, yetkinliklerin yönetsel düzeylere (üst, orta ve alt) göre bazı küçük farklılıklar gösterebileceğine işaret etmektedir. Bu çalışmada, orta ve alt kademe yöneticileri için ortak yetkinlikler tespit edilmiştir. İleride yapılacak görgül çalışmalarda, bu yetkinliklerin yönetsel düzeye göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi, ilginç sonuçlar verebilir. Bu doğrultuda, araştırma ile tespit edilen yetkinliklerin önem derecelerini ve performans değerlendirme içindeki göreceli ağırlıklarını belirlemek amacıyla, araştırmanın hedef aldığı yöneticiler üzerinde ikinci bir görgül araştırma uygulanması düşünülmektedir. Bu kapsamda, yetkinliklerin ve yetkinlik düzeylerinin davranışsal göstergeler ile tanımlanmasının daha doyurucu sonuçlar vereceği söylenebilir.

Bunun yanında çalışmanın bazı kısıtları da bulunmaktadır. Araştırma sonucunda tespit edilen yetkinlikler, ankete katılanlardan alınan görüşlerle sınırlıdır. Benzer araştırmaların, tespit edilecek yetkinliklerin birbiriyle kıyaslanabilmesi, orta ve farklı yetkinlikler ile yetkinliklerin önem derecelerinin belirlenmesi amacıyla farklı örneklemelerde de yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, yönetsel yetkinliklerin tespit edilmesinin yanında, bu yetkinliklerin nasıl ölçülebileceğine yönelik olarak yapılması gereken nicel ve nitel araştırmalara da ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise üst yöneticilerin kapsam dışı tutulmuş olması, araştırmaya sadece orta ve alt kademe yöneticilerin dahil edilmiş olmasıdır. Bundan sonra yapılacak araştırmalara, üst kademe yöneticilerin de dâhil edilmesi faydalı olacaktır. Böylece, yazında da vurgulanan, üst, orta ve alt kademe yöneticiler arasındaki yönetsel yetkinlik fark ve/veya önceliklerinin de tespit edilebilmesi sağlanabilecektir.

Yazında yetkinlikleri, performans değerlendirmede kullanılan nitelik/kıstas/kriterlerden ayıran temel fark, “üstün performansa yol açan” özelliğe sahip olmasıdır. Dolayısıyla, tespit edilen yetkinliğin gerçekten üstün performansla ilişkili olması, performansı açıklama gücüne sahip olması başka bir deyimle ölçüt ve tahmin geçerliliğinin nicel yöntemlerle de ispatlanması gerekir. Bu araştırmada kullanılan yöntem, kritik olay tekniğidir dolayısıyla, katılımcıların yaşadıkları örnek olaylardan çıkarılan yetkinliklerin üstün performansa yol açtığı kabul edilse de, bu varsayımsal bir kabuldür. Zira yapılan çalışmalar şirketlerin yetkinlik olarak nitelendirdikleri ya da danışman bir firmanın önerisi ile kullandıkları basmakalıp yetkinliklerin, çalışanların iş performansını arttırmadığı hatta zaman zaman azaltıcı bir etki yaptığını da göstermektedir (Özçelik ve Aydın, 2009: 154).

Araştırmada uygulanan anketler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Yönetim organizasyon alanında nicel çalışmaların fazla olduğu, buna karşın nitel çalışmaların veya nitel yöntemlerin yeterince kullanılmadığı zikredilmektedir (Kutunis, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2007). Bu yönüyle, araştırmanın anılan alandaki eksikliğe mütevazı de olsa katkı sağladığı söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Acar, A.C. (2007) İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Abraham, S.E., Karns L.A., Shaw K. ve Mena M.A. (2001) "Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process", *The Journal of Management Development*, 20(10): 842-852.
- Armstrong, M. (2006) "Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay" London, GBR: Kogan Page, Limited.
- Barrett, G.V. ve Depinet R.L. (1991) "A reconsideration of testing for competence rather than intelligence", *American Psychologist*, 46(10): 1012-1024.
- Bayraktar, O. (2002) İnsan kaynakları yönetiminde yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması; Yayımlanmamış doktora tezi, İÜ, SBE, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Boyatzis, R. E. (1982) "The Competent Manager: A Model for Effective Performance", John Wiley & Son, New York.
- Bratton, D.A. (1998) "Develop a Framework of Core Competencies", *Credit Union Magazine*, 64(10): 17-18.
- Briscoe, J.P. ve Hall D.T. (1999) "Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice", *Organizational Dynamics*, 28: 37-52.
- Burgoyne J. (1989) "Creating the managerial portfolio: bulding on competency approaches to management development", *Management Development and Educational Journal*, 20(1): 56-61.
- Collin, A. (1989) "Manager's competence, rhetoric, reality and research", *Personel Review*, 18(6):20-25.
- Çetinkaya, M. (2009) "Yöneticilerin Yönetmelik Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, 219-239.
- Dulewicz, V. ve Herbert, P. (1992), "Personality, Competences, Leadership Style and Managerial Effectiveness", *Henley Working Paper No.14/92*.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1990) "The core competence of the corporation" *Harvard Business Review*, May-June, 63-76.
- Holsti, O.R. (1969), *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Menlo Park, C.A: Addison- Wesley.
- Keçecioglu, T. ve Kelgökmen, D. (2004) "Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi", *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol.3/4, 216-232.
- Kutaniş, R.Ö., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2007) "Nitel Araştırmaların Dayanımlaz Hafifliği-2 İdealler ve Gerçekler", 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitapçığı, 233-243.

- Lawler, E.E. (1994) "From Job based to competency based organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 15(1): 3-15.
- Levenson, A. R., Wim A. V. S., ve Cohen, S. G. (2006), "Measuring The Relationship Between Managerial Competencies and Performance", *Journal of Management*, 32(3), 360-380.
- Lucia, A.D. ve Lepsinger R. (1999), *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass Pub.
- McClelland, D.C. (1973), "Testing for Competence Rather Than for Intelligence", *American Psychologist*, Vol 28, No:1, s.1-14.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994) *Qualitative Data Analysis (2nd Ed.)*. CA: SAGE Thousand Oaks
- Mirabile, (1997), "Everything You Wanted to Know About Competency Modeling", *Training and Development*, 73-77.
- Özçelik, A.Ö. ve Aydın, F. (2009), "Yetkinliklerin Performans Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.
- Raelin, J.A. ve Cooleage, A.S. (1995) "From generic to organic competencies", *Human Resource Planning*, 18(3).
- Spencer, L.M. ve Spencer, S.M. (1993) "Competence at Work", John Wiley & Sons Inc., New York.
- Tutar H. ve Yılmaz A. (2008) "Yönetici Başarısında "Yönetimsel Yetkinlikler" ve "Yönetimsel Performans Değerlendirme"ye Yönelik Bir Araştırma", 16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitapçığı, 253-259.
- Uyargil, C. (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, 2. Baskı, İstanbul: Arkan Basım Yayım.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Güncelleştirilmiş Ve Genişletilmiş 5. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN ALGILADIĞI İŞ GÜVENCESİZLİĞİ İLE ÇALIŞAN SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Murat YAŞLIOĞLU

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı
murat@yaslioglu.com

Pelin KANTEN

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF
pelincalislar@hotmail.com

Burcu Özge ÖZASLAN

İstanbul Üniversitesi, Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Okulu,
Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Ana Bilim Dalı
ozaslan@istanbul.edu.tr

ÖZET

İş güvencesizliği konusunda yapılmış çalışmalara bakıldığında, konunun daha çok yasal düzenlemeler ve ekonomik politikalar açısından ele alındığı; çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri, çalışanların davranış ve tutumlarındaki olumsuz değişimler gibi faktörler çerçevesinde ise çok fazla irdelenmediği görülmektedir. Çalışanların işlerini kaybetme kaygılarına bağlı olarak, işletmelerde bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların iş güvencesizliği algılarına bağlı olarak belirli fiziksel ve ruhsal sağlık problemleri yaşayabilecekleri ve işyerlerinde iş güvenliğini tehlikeye sokabilecek belirli davranışları sergileyebilecekleri düşünülmektedir.

Bu araştırma, çalışanların iş güvencesizliği algıları ile fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları ve işyerindeki güvensiz davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla taşımaktadır. Bu amaçla çalışmada, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları açısından önem taşıyan ve risk grubu içerisinde sayılabilen lojistik sektöründe çalışanlar üzerinde ampirik bir çalışma gerçekleştirilerek söz konusu kavramlar arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı sorusuna cevap aranmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş güvencesizliği, iş sağlığı ve güvenliği, güvensiz davranışlar

1.GİRİŞ

Günümüzde, ekonomik ve teknolojik çevrede yaşanan değişim sürecinde, iş güvencesizliği kavramı işgücünü etkileyen önemli koşullardan biri olarak bilinmektedir. Yüksek

belirsizliğin hakim olduğu istihdam koşullarında, çalışanlar bu belirsizliğe bağlı olarak hem örgütsel hem de bireysel açıdan önemli sonuçlar doğuran davranış ve tutumlar sergileme eğilimi göstermeye başlamışlar, iş güvencesi konusu da çalışanlar açısından hayati önem taşıyan bir konu haline gelmiştir. Çalışanların işlerine dair algıladıkları tehdit ve güçsüzlük duygusunun birleşimi olarak tanımlanan “iş güvencesizliği” kavramı bugün artık geniş bir çalışan kesimini ilgilendiren bir konu haline gelmiştir. Bu konudaki araştırmaların çoğunun, iş güvencesizliği kavramının organizasyonlardaki bireyler üzerindeki olumsuz etkilerine odaklandığı görülmektedir (Kinnunen vd., 2000). İş güvencesizliği, modern iş yaşamı açısından strese neden olan faktörlerden biri olarak araştırmacılar tarafından sıkça deneysel çalışmalara konu olmaya başlamıştır (Hellgren vd., 1999; Jonge vd., 2000; Sverke vd., 2002; Hellgren ve Sverke, 2003; Cheng vd., 2005; Nooney, 2005; Storseth, 2006; Lau ve Knardahl, 2008; Cuyper vd., 2008). İş güvencesizliği ve çalışan tepkileri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar, konunun hukuki açıdan ele alınmasından öte, örgütsel ve bireysel sonuçlar açısından da ele alınmasını sağlayarak konuya çok boyutlu bir nitelik kazandırmıştır. Bu aşamada, çalışanlar tarafından algılanan iş güvencesizliğinin, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerindeki etkileri araştıran çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. İş güvencesizliğinin fiziksel ve ruhsal hastalıklara yakalanma riskini artırdığını ortaya koyan bu çalışmalardan hareket edilerek, çalışanların yaşadığı, işyükü ve iş güvencesizliğinden kaynaklanan stres ve yıpranmaya bağlı olarak, işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğini tehlikeye düşüren bir ortamın varlığından söz etmek mümkün olacaktır.

Bu çalışmada; çalışanların iş güvencesizliği algılarına bağlı olarak belirli fiziksel ve ruhsal sağlık problemleri yaşayabilecekleri ve işyerlerinde iş güvenliğini tehlikeye sokabilecek belirli davranışları sergileyebilecekleri düşüncesinden hareket edilerek, söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

2. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ KAVRAMI

80’li yıllardan beri pek çok araştırmaya konu olmuş bir kavram olan iş güvencesi, çalışma ilişkilerinin belli bir düzen içinde devam ettirilmesi bakımından önemini koruyan bir konudur. Fakat günümüz çalışma koşulları dikkate alındığında, yasal düzenlemelerin niteliği ve uygulamalar açısından iş güvencesi kavramından daha çok, iş güvencesizliği kavramının ön plana çıktığını söylemek mümkün olacaktır. Literatüre bakıldığında iş güvencesizliği kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Swaen vd. iş güvencesizliğini; çalışanın tecrübe ettiği güvence düzeyi ile istihdam durumunu korumaya dair tercih edebileceği düzey arasındaki çelişki olarak ifade etmişlerdir (Swaen vd., 2004). Buna göre iş güvencesizliği; beklenen iş güvencesi düzeyi ile sahip olunan güvence düzeyi arasındaki farklılık olarak dikkate alınabilir. Çalışanların iş güvencesizliği tecrübeleri, işlerine dair algıladıkları tehdit ve güçsüzlük duygusunun birleşimi olarak da tanımlanabilmektedir (Storseth, 2006). İş güvencesizliğini, çalışanın tehdit altındaki işinin devamlılığını sağlama konusundaki güçsüzlük durumu olarak tanımlayan Greenhalg ve Rosenblatt, aynı zamanda iş güvencesizliğini “gönülsüz kayıp” olarak nitelendirmişlerdir. Buna göre, işinden kendi isteğiyle ayrılan bir çalışanın, işini devam ettirme konusunda güçsüzlük durumunun olmaması sebebiyle, genel anlamıyla tanımlanmış şekilde iş güvencesizliğini yaşamayacağını ileri sürmüşlerdir (Greenhalg ve Rosenblatt, 1984). Tüm tanımların ortak noktasına bakıldığında; çalışanın işin devamlılığına ilişkin bir endişe, kaygı ve tehdit algısı taşıdığı görülebilmektedir.

İş güvencesizliği, sadece ekonomik ve sosyal bir olgu değil, aynı zamanda işletmelere ve kişilere özgü olarak farklı düzeylerde hissedilebilen bir risktir. Bu özellikleriyle bakıldığında iş güvencesizliği algısal bir nitelik taşımaktadır. İşini kaybetme riskine ilişkin algılama, kişilik özelliklerinden, aileden, geçmiş ve şimdiki çalışma yaşamından ve ayrıca örgütsel koşullardan etkilenmektedir (Çakır, 2007). İş güvencesizliği, çalışanın mevcut işinin devamlılığını engelleyecek örgütsel değişimler sonucunda ortaya çıkan ve belirsizliğe bağlı olarak işini kaybetme kaygısı yaratan durumları içermektedir.

İş güvencesizliği kavramının neden sonuç ilişkisi açısından incelenmesi, konunun daha bütünsel bir bakış açısıyla ele alınmasını kolaylaştıracaktır. Buna göre iş güvencesizliğinin bireysel, örgütsel, ekonomik ve hukuki nedenlerle ortaya çıkabileceğini söylemek mümkün olacaktır. Buna karşılık iş güvencesizliğinin ortaya çıkarabileceği sonuçlara bakıldığında ise, güvencesizliğe ilişkin algının çalışanların iş tutumlarında, stres düzeylerinde, sağlık durumlarında, örgütsel tutumlarında ve iş davranışlarında değişikliğe neden olacağını ifade etmek mümkündür. Bireysel ve örgütsel sonuçların ötesinde iş güvencesizliği, tüm toplumu da etkileyen sosyal ve toplumsal birtakım sonuçlar doğurabilmektedir.

3. İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KAVRAMI

“İş sağlığı” ve “iş güvenliği” kavramları birbirinden ayrı kavramlar olmakla beraber birçok kaynaktan bir bütün olarak tanımlanan kavramlardır. İş sağlığı; çalışan bir kişinin çalışma koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya bu tehlikelerin asgari düzeye indirildiği bir iş çevresinde huzurlu biçimde yaşayabilmesini anlatır (Demircioğlu ve Centel, 2007). İş sağlığı; her çeşit işte çalışan işçilerin, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden, tam iyilik hallerinin kollarlanması ve geliştirilmesi; çalışma koşullarından ötürü işçilerin sağlıklarını yitirmelerinin önlenmesi; çalışmalarını sırasında, işçilerin, sağlıklarını olumsuz yönde etkileyecek etmenlerden korunmaları; işçilerin fizyolojik ve psikolojik yapılarına uygun işe yerleştirilmesi ve bunun sürdürülmesini amaçlar (Fişek, 1988). İş güvenliği, kavram olarak, işin yapılması sırasında çalışanların karşılaştığı tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlere ilişkin teknik kuralların bütünüdür (Demircioğlu ve Centel, 2007). İş sağlığı ve güvenliği ise; çalışanların üretim faaliyetleri sırasında, işyerinde tehlikelerle karşı karşıya kalmamaları için gerekli tüm önlemlerin alınması ve olası tehlikelere karşı maddi (bedeni) ve manevi (ruhi) zararlardan korunmaları için yapılan çok yönlü ve sistemli çalışmalardır (Erokay, 2000).

Günümüzde, stresin iş sağlığı ve güvenliği kapsamında ele alınan meslek hastalıkları üzerinde önemli bir etkisi olduğu kabul edilmektedir. İş ortamının psikososyal koşulları işgörenlerde stres ve strese bağlı rahatsızlıklar yaratmaktadır. İş ortamında stres yaratan faktörler çeşitlidir (Sadullah, 2008). İş yaşamının kalitesini geliştirme kapsamında, stres ve stres nedeniyle oluşan rahatsızlık ve hastalıkların nedenlerinin araştırılması ve giderilmesi amacıyla da çalışmalar yapılmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği konusu iş kazaları açısından ele alındığında ise; kazalara neden olan faktörlerin çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Dessler’a göre iş kazalarına neden olan faktörler üç grupta ele alınmaktadır. İş kazalarına neden olan bu faktörler; şans eseri meydana gelen olaylar, güvensiz koşullar ve güvensiz davranışlar olarak gösterilmektedir (Dessler, 2000). Güvensiz davranışlar; çalışanın iş güvenliğini tehlikeye atan hatalı hal ve davranışlarıdır. Çalışanların özellikle eğitim seviyesi, tecrübe düzeyi ve psikolojik durumları güvensiz davranışların yapılmasında önemli bir rol oynar. Çalışanın eğitim düzeyine, fiziksel ve ruhsal

kapasitesine uygun olmayan işyükü ve fazla mesai, iş güvenliği önlemlerinin bilinmemesi veya önemsenmemesi, var olan koruyucu güvenlik önlemlerinin kullanılmaması veya kullanılmaz hale getirilmesi, emniyetsiz malzeme kullanma, yükleme ve yerleştirmede karıştırma, çalışan makine ve teçhizat üzerinde bakım ve onarım yapma; gereksiz şakalaşmalar, dikkat dağıtma gibi davranışlar güvensiz davranışlar içinde sayılabilir (Dizdar, 2001). İş kazalarının önlenmesindeki en önemli unsurlar; dikkat, çalışma bilinci ve çalışanların iş sağlığı ve güvenliği programına uygunluğu gibi unsurlardır. Bunun yanı sıra, işletmelerdeki potansiyel tehlikelerin teşhis edilmesi ve buna ilişkin kontrol ve ölçümlerin yapılması, güvenlik programlarının altyapısını oluşturur ve başarılı bir iş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminin kapsam, içerik ve karmaşıklığını belirlemeye yardımcı olur (Makin ve Winder, 2008).

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

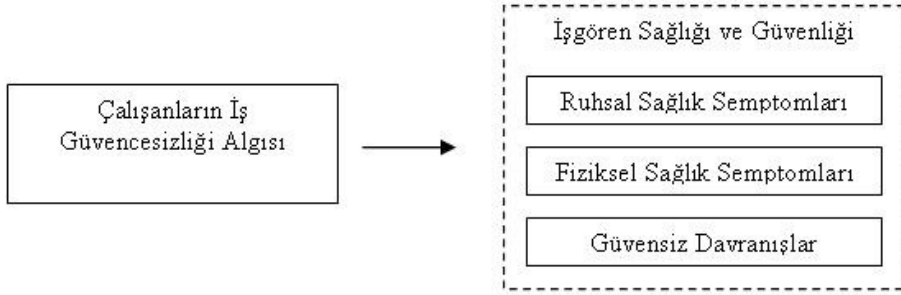
4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı çalışanların iş güvencesizliği algısı ile iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Aynı zamanda iş güvencesizliği algısının; çalışanların iş sağlığı ve güvenliği üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma; iş güvencesizliğinin ortaya çıkarabileceği sonuçlar açısından ele alınmış, güvencesizliğe ilişkin algının çalışanların sağlık durumlarında ve iş davranışlarında olumsuz bir değişikliğe neden olacağı düşüncesinden hareketle gerçekleştirilmiştir. Küçülme sürecini yaşamış bir lojistik işletmesinde çalışanların iş güvencesine ilişkin belirli kaygılar taşıyacakları ve bunun da iş sağlığı ve güvenliği üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği düşüncesine dayanarak, sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı sağlayabilmek açısından iş güvencesi kavramının önemini vurgulamak amaçlanmıştır. Çalışma, kavramsal olarak işletmelerde iş güvencesi ile iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkinin incelenmesi bakımından önem taşımaktadır. Literatürde iş güvencesizliği ile ilgili çeşitli çalışmalar yapıldığı görülse de, konuyu çalışanlar üzerinde yarattığı etkiler çerçevesinde ele alan yeterli sayıda çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu anlamda, çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı varsayılmaktadır.

4.3. Araştırma Modeli



Şekil 1. Varsayımlar Doğrultusunda Oluşturulan Araştırma Modeli

Hipotez 1: Çalışanların iş güvencesizliği algısı, fiziksel sağlıklarını etkilemektedir.

Hipotez 2: Çalışanların iş güvencesizliği algısı, ruhsal sağlıklarını etkilemektedir.

Hipotez 3: Çalışanların iş güvencesizliği algısı, güvensiz davranışları üzerinde etkilidir.

4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi SPSS for Windows 16.0 programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik (cronbach's alpha) değerleri hesaplanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Daha önceki çalışmalardan uyarlanmış olan iş güvencesizliği algısı ölçeği toplam 7 boyuttan oluşmaktadır (Cronbach's Alpha= ,9420). 5'li Likert tipi olan ve "kesinlikle katılmıyorum (1)" ile "kesinlikle katılıyorum (5)" arasında derecelendirilmiş olan bu ölçeğe yapılan faktör analizi sonucunda ölçek tek faktörde toplanmıştır. (Hellgren and Sverke, 2003; Størseth, 2006). 16 boyuttan oluşan (Cronbach's Alpha= ,9003) fiziksel ve ruhsal sağlık ölçeği ise çalışanların çeşitli semptomları ne sıklıkta tecrübe ettiklerini ölçmek üzere yine 5'li Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır (1=hiç; 5=sürekli), bu ölçek de diğerleri gibi önceki çalışmalardan uyarlanmış olup yapılan faktör analizi sonucu 3 soru değerlendirmeden çıkarılmış ve değişken 2 alt faktöre (Fiziksel, ruhsal sağlık) ayrılmıştır (Storseth, 2006). Güvensiz davranışlar ölçeği; Storseth'in (2006) çalışmasından uyarlanmış olup, güvensizlik oluşturan riskli davranışları ne derece sergilediklerini, "kesinlikle katılmıyorum" (1), "kesinlikle katılıyorum" (5) aralığında bölümlendirilmiş 5'li Likert tipi ölçek vasıtasıyla değerlendirmektedir (Cronbach's Alpha= ,8302). Bu ölçeğe yönelik yapılan faktör analizi sonucu faktör ağırlığı eşik değeri olarak alınan 0,50'in altında ağırlığı olan 4 adet ifade değerlendirmeden çıkarılmıştır.

Yapılan faktör analizine ilişkin KMO-Bartlett ve Varyans analizlerine ilişkin özet bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Faktör Analizine İlişkin KMO-Bartlett ve Varyans Analizlerine İlişkin Özet Bilgiler

İş Güvencesizliği	İşgören Sağlığı		Güvensiz Davranışlar
	Fiziksel Sağlık	Ruhsal Sağlık	
KMO = ,717	KMO = ,880		KMO = ,766
Açıklanan Varyans = %67	Açıklanan Varyans = %73		Açıklanan Varyans = %62

Çalışma için kullanılan veriler küçülme aşamasında olan bir Türk lojistik işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği lojistik işletmesi, 40 yıldan bu yana faaliyet göstermekte ve lojistik hizmetlerini gerçekleştirmektedir. Altı ay öncesine kadar toplam 640 işgörenin çalıştığı işletmede, kapasite daraltılması sebebiyle araştırmanın gerçekleştirildiği tarihte 410 işgören halihazırda çalışmaktaydı. İşletme yönetimine teslim edilen anket formlarından geriye dönen 323 adedinden 309 (%75) tanesi geçerli kabul edilmiş ve araştırmanın kapsamına alınmıştır.

4.5 Araştırmanın Bulguları ve Sonuç

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin %68'i 32 yaşın altındadır. İşgörenlerin %51'i ilkokul, %40'ı lise mezunudur. İşgörenlerin %46'sı 4 yıldan fazla bir süredir bu işletmede çalışmaktadır.

Tablo 2'de değişkenlere ilişkin korelasyon matrisi, Cronbach's Alpha değerleri yanlarına yazılmak suretiyle verilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Matrisi Özeti ve Cronbach's Alpha Değerleri

	1	2	3	4	Cronbach's Alpha
1.İş Güvencesizliği	1.00				0.942
2.Fiziksel Sağlık Şikayetleri	0.420**	1.00			0.900
3.Ruhsal Sağlık Şikayetleri	0.569**	0.530**	1.00		0.901
4.Güvensiz Davranışlar	0.56	0.29	0.20	1.00	0.830

**p<0.01

Korelasyon analizi bulgularında, iş güvencesizliği, fiziksel sağlık şikayetleri ile pozitif yönde anlamlı ($r= 0.420$, $p<0.01$) ve ruhsal sağlık şikayetleri ile pozitif yönde anlamlı ($r=$

569, $p < 0.01$) bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. İşgörenlerin iş güvencesizliği algılarıyla ruhsal ve fiziksel sağlık şikayetleri arasında aynı yönde bir birliktelik söz konusudur.

İşgörenlerin iş güvencesizliği algılarının fiziksel ve ruhsal sağlık şikayetleri üzerindeki etkisinin açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen doğrusal regresyon analizlerinin (enter metodu) sonuçları Tablo 3’de sunulmuştur.

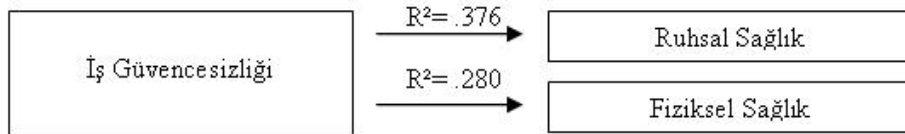
Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

	D.R ²	F	β	p
İş Güvencesizliği – Fiziksel Sağlık	.280	43.905	.420	0.000
İş Güvencesizliği – Ruhsal Sağlık	.376	21.552	.569	0.00

Tablo 3’de verilen regresyon analizi bulgularına göre; işgörenlerin iş güvencesizliği algıları, ruhsal sağlık şikayetlerindeki değişkenliğin (37,6% of the variance) %37,6’sını açıklamaktadır. Hesaplanan F değeri ,000 düzeyinde ($p < 0,01$) geçerlidir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Pozitif β değeri, işgörenlerin iş güvencesizliği algılarının ruhsal sağlık şikayetlerini arttıran bir etken olduğunu göstermektedir.

İşgörenlerin iş güvencesizliği algıları, fiziksel sağlık şikayetlerindeki değişkenliğin (28% of the variance) %28’ini açıklamaktadır. Hesaplanan F değeri ,000 düzeyinde ($p < 0,01$) geçerlidir. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Pozitif β değeri, işgörenlerin iş güvencesizliği algılarının fiziksel sağlık şikayetlerini arttıran bir etken olduğunu göstermektedir.

Küçülme sürecinde olan bir işletmede gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda işgörenlerin iş güvencesizliği algılarıyla fiziksel ve ruhsal sağlık şikayetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (H1 and H2 accepted). Regresyon analizi sonuçları, iş güvencesizliği algısının işgörenlerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte, iş güvencesizliği algısı ile güvensiz davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.



Şekil 2. Araştırmanın Sonuç Modeli

Araştırmanın sonuçları, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmeye özgü sonuçlardır. Başka araştırmalarda değişik sonuçlara ulaşılabilir. Bu araştırmada iş güvencesizliğinin, güvensiz davranışları doğrudan etkilemediği görülmüştür. İş güvencesizliği, güvensiz davranışlar üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olabilir. Bu açıdan, ilerideki araştırmalarda, araştırma modelinin belirli örgütsel faktörlerden oluşan ara değişkenler vasıtasıyla genişletilebileceği

düşünülmektedir. İş sağlığı ve güvenliği, bir işletmede iş yaşamının kalitesini belirleyen önemli unsurlardan bir tanesidir. İş güvencesizliği ile iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilecek yeni araştırmaların, araştırmacılara ve ampirik çalışma itibarıyla sınırlı olan literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Cheng, Y., Chen C.W., Chen, C.J. ve Chiang, T.L. 2005. Job insecurity and it's association with health among employees in the taiwanese general population, *Social Science & Medicine*, Vol. 61 41-52.
- Cuyper, N., Oettel, C.B., Berntson, E., Witte, H. ve Alarco, B. 2008. Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 57 488-509.
- Çakır, Ö. 2007. İşini kaybetme kaygısı: iş güvencesizliği, *Çalışma ve Toplum*, 1, 117-140, <http://www.calismatoplum.org/sayi12/Cakir.pdf>, (Erişim: 10.02.2010).
- Demircioğlu, M. ve Centel T. 2007. İş Hukuku, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*, New Jersey, Prentice-Hall.
- Dizdar, E. N. 2001. Kaza sebeplendirme yaklaşımları, *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi TTB Yayınları*, 7: 26-31.
- Erokay, M. 2000. *Hukuki ve Teknik Yönleriyle İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Esasları*, Ankara, Rekmay Yayıncılık.
- Fişek, G. 1988. Öğretmenlerin ve hekimlerin mesleki sağlık sorunlarındaki benzerlikler, *ABECE-Gençleri Çok Seviyoruz*, 33: 15-17.
- Greenhalgh L. ve Rosenblatt Z. 1984. Job insecurity: Toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, Vol. 9 438-448.
- Hellgren, J., Sverke, M. ve Isaksson, K. 1999. A Two dimensional approach to job insecurity: consequences for employee attitudes and well-being, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8 179-195.
- Hellgren, J. ve Sverke, M. 2003. Does Job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 215-236.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Natti J. ve Happonen, M. 2000. Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: a longitudinal study in three organizations in finland, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21 443-459.
- Lau, B. ve Knardahl, S. 2008. Perceived job insecurity, job predictability, personality, and health, *JOEM*, 50: 172-181.
- Makin, A.M. ve Winder, C. 2008. A new conceptual framework to improve the application of occupational health and safety management systems, *Safety Science*, Vol. 46 935-948.
- Nooney, J.G. 2005. Religion, stress, and mental health in adolescence: findings from add health, *Review of Religious Research*, Vol. 46 341-354.

- Sadullah, Ö. 2008. İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma İşlevi (İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı)", İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Storseth, F. 2006. Changes at work and employee reactions: organizational elements, job insecurity, and short-term stress as predictors for employee health and safety, *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 47: 541-550.
- Swaen, G.M.H., Bultmann, U., Kant, I. ve Amelsvoort, L.G.P.M. 2004. Effects of job insecurity from a workplace closure threat on fatigue and psychological distress, *JOEM*, 46: 443-449.

TÜRKİYE'DE BÜYÜK İŞLETMELERİN AÇIKLADIKLARI ETİK KODLARDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme
serkanb@sakarya.edu.tr

Sevdiye ERSOY
Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme
sevdiye_ersoy@hotmail.com

ÖZET

Günümüzde örgütler iş etiğini örgüt içinde kurumsallaştırmak için farklı yöntemlere başvurmuşlardır. Bu yöntemlerinden en önemlisini etik kodlar oluşturmaktadır. Etik kodlar, işletmelere faaliyetlerinde izleyecekleri bir yol haritası olma rolünü üstlenirken, aynı zamanda kamuoyuna işletmelerin etik konusundaki hassasiyetini bildirerek itibarlarını olumlu yönde etkilemektedirler. Etik kodların oluşturulmasında ve bu ilkelerin faaliyetlerde hayat bulmasında işletmelerin insan kaynaklarına verdikleri değer etkili bir faktör olmaktadır. Buradan hareketle çalışmamızda Türkiye’de etik kod oluşturarak bu bilgiyi kamuoyu ile paylaşan işletmelerin etik kodlarında insan kaynakları bilgilerine ve konularına ne düzeyde yer verdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda 32 işletmenin etik kodları içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Etiği, Etik Kodlar, İnsan Kaynakları Yönetimi.

GİRİŞ

Son dönemlerde küreselleşme ile birlikte yaşanan işletme skandalları ve yolsuzluklar, rüşvet olayları, belgelerin tahrip edilmesi, yanıltıcı reklamlar gibi etik dışı davranışlar, insan haklarının artan önemi ve örgütlerin neden olduğu çevre kirliliğindeki artış (Kapu, 2009; Arslan, 2001) iş etiğine ilginin artmasına neden olurken (Tekinay, 2003; www.isteinsan.com.tr, 2009), yaşanan “etik erozyon”, çalışma yaşamının etik ilkeler çerçevesinde yeniden düzenlenmesi gerekliliğini de gündeme getirmektedir (İlhan, 2005). Aynı zamanda işletmelerin, etik politikalara sahip örgütlerin uzun vadede başarılı olacakları yönündeki inançları, etik konusunu tartışmaların odak noktasına taşımaktadır (Tekinay, 2003). İş etiği, adaletli olmak, verilen sözlere riayet etmek, çevreye ve topluma saygılı olmak, haksızlıktan kaçınmak, dürüstlük gibi değerler çerçevesinde temellenmektedir (Kırel, 2003). İşletmeler artan bir biçimde iş etiğine ilgi göstermekte, faaliyetlerini bu yönde düzenlemekte ve faaliyetlerini iş etiği çerçevesinde yerine getirdiklerini kamuoyuna bildirerek, yoğun rekabetin yaşandığı değişken çevrede kendilerine sağlam bir zemin oluşturmaya çalışmaktadırlar.

2. ETİK KOD KAVRAMININ ÇERÇEVESİ

Günümüzde işletmelerin çoğu davranışlarına yol gösterecek etik kodlar açıklamaktadırlar ve konuyla ilgili literatür de buna bağlı olarak son on yılda hızla gelişmeye devam etmektedir (McDonald, 2009). İş etiğini gündeme taşıyan faktörler aynı zamanda işletmelerin bu yönde farklı çabalar göstermelerine neden olmuştur. Etik kodlar da böyle bir bilinçle tasarlanmaya ve uygulanmaya başlanmıştır.

İşletmeler etiği kurumsallaştırmak için etik kodlar, whistleblowing (sorun bildirme sistemi), etik ve sosyal sorumluluk komiteleri, etik danışmanlar, etik eğitim programları gibi uygulamalara başvurumaktadırlar (Lantos, 1999). Etik kodlar bu anlamda işletmelerin en sık başvurdukları yöntemlerden olmaktadır.

2.1. Etik Kod Kavramının Tanımı

Etik kodlar, işletme ilkeleri, etik, davranış kuralları, çalışanlara, hissedarlara, müşterilere, çevreye ve topluma karşı sorumluluğu ifade eden uygulama kodları veya işletme felsefesi olarak tanımlanmaktadır (McDonald, 2009).

Etik kodlar, işletmeyle ilgili kararların alınmasında nelerin iyi veya kötü, nelerin doğru veya yanlış olarak değerlendirileceğini ortaya koyan (McNutt ve Batho, 2005) yol gösterici kurumsal beyannamelerdir (Tekinay, 2003). İşletmeler etik kodlarda faaliyetlerini etik çerçevede sürdürdüklerini, çalışanları için adaletli bir iş ortamı sunduklarını, insan haklarını önemsediklerini, çevreye ve topluma saygılı olduklarını beyan ederler.

Son dönemlerde işletmelerin etik kodlar oluşturma ve uygulama yönünde eğilimlerini güçlendirdikleri görülmektedir. Bu eğilimi güçlendiren unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Gök, 2008: 15; Gül ve Gökçe, 2008; İlhan, 2005; Kirel, 2003);

- Küresel pazardaki rekabet avantajının kazanılmasında, insan tutum ve davranışlarının etkisinin artması nedeniyle iş etiğinin önem kazanması,
- Ekonomik ilişkilerde, uluslar arası etik vizyonun ve ilkelerin itici gücü,
- Etik değerler ve etik değerlere dayalı davranış biçimleri ile işletme imajı ve saygınlığı arasındaki doğrusal ilişki,
- Etik ve sosyal sorumluluk konularında gerçekleştirilen etkinliklerin, işletmelerin stratejik yönetimlerinin karlılık politikalarındaki araçlardan biri olması,
- Etik kodlarla örgütsel faaliyetlerde içsel tutarlılık ve bu tutarlılığın dışsal yansımaları olarak toplumsal güvenin kazanımının sağlanması,
- İş etiği ilkelerinin, işletmelerin ilişkide buldukları tüm işletme ve kişileri yakından ilgilendirmesi ve güven anlamını içermesi,
- Etik kodların uzun vadede örgütün yaşam şansını güçlendiren unsurları barındırması,
- Etik kodların iş hayatında karşılaşılabilecek etik ikilemler için çözüm sunması,
- Örgüt üyelerine doğru, haklı, dürüst davranışlara teşvik edici bir özellik taşıması örgütlerin etik kod tasarlama ve uygulama konusundaki çabalarını etkilemektedir.

2.2. Etik Kodların Kapsamı

Etik kodların hangi bilgileri içereceği işletmelerin tercihlerine bağlı olarak değişmektedir. Etik kodların oluşturulmasında ve bu ilkelerin faaliyetlerde hayat bulmasında işletmelerin insan kaynaklarına verdikleri değer etkili bir faktör olmaktadır. Diğer bir deyişle etik kodların insan kaynakları ile ilgili bilgileri içerme düzeyi işletmenin insan kaynağına verdiği önemin bir nevi göstergesidir. Ayrıca bu ilkelerin insan kaynağını dikkate alarak oluşturulması kodların uygulanabilirlik düzeylerini de artırmaktadır.

Literatürdeki ilgili çalışmaların çoğunda etik kod oluşturmanın en önemli nedeninin örgüt karlılığını artırma isteği olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca örgüt imajı kaygısı ve müşterilerin güvenini kazanma çabası bu kodların açıklanmasına etki eden diğer faktörler olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle etik kodların oluşturulmasındaki temel motivasyon kaynağı örgütü savunma ve koruma isteği olmaktadır (McDonald, 2009).

Etik kodların içerik analizi yöntemiyle incelendiği bir çalışmada elde edilen bulguya göre, katılımcı örgütlerin etik kodlarının şaşırtıcı bir biçimde birbirlerine benzedikleri belirlenmiştir (Snell vd., 1996 aktaran; McDonald 2009). Aynı şekilde Avustralya'da yapılan bir araştırmada da örgütlerin etik kodlarının standart bir şekilde aynı içeriğe sahip oldukları tespit edilmiştir (Svensson ve Wood, 2007 aktaran; McDonald, 2009). Çalışmalar örgütlerin kendilerini koruma ve savunma istekleri doğrultusunda etik kodlara çoğunlukla örgüt imajı kaygısı ile başvurduklarını göstermektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren örgütlerin etik kodlarının bu anlamda içerik analizi yöntemiyle incelenmesi ayrı bir çalışma konusu olabilecektir.

2.3. Etik Kodların Örgütlere Sağladığı Faydalar

İş etiğinin kurumsallaştırılması için başvurulan yöntem hangisi olursa olsun örgütlerde etik değerlerin oluşturulmasında ve bu değerlerin kurumsallaştırılmasında çalışanlar üst düzeyde çaba göstermelidirler. Çalışanlar ve yöneticilerin değerleri arasında uyum diğer bir ifadeyle etik simetrisinin olması etiğin kurumsallaştırılmasında en önemli faktör olacaktır (McNutt ve Batho, 2005). Etik kodların örgütlere faydalı olabilmesi için öncelikle tüm çalışanlarca kodlardaki ilkelerin bilinmesi ve günlük çalışma faaliyetlerine aktarılması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin ve çalışanların benzer değerleri paylaşma düzeyleri de etik kodların etkinliğini artıracaktır.

Etik kod tasarlayan ve uygulayan örgütlerin 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.
- Örgütün imajını güçlendirir.
- Paydaşlar arasındaki bağlılığın güçlenmesini sağlar (McDonald, 2009).

Örgütlere sağlayacağı bu faydalar yanında etik kodlar, global iş dünyasında etik standartlar oluşturma sürecine de katkı sağlamaktadır (Wheeler, 2005). Bu anlamda hem çalışma yaşamı standartları yükselecek hem de toplumun etik dışı faaliyetlerden dolayı zarar görme ihtimali azalacaktır.

2.4. Etik Kodlar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Son dönemlerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile ilgili konuların tartışılmasında etik konusu önem kazanmıştır (Barrett, 1999). Günümüzde örgütler tüm fonksiyon ve faaliyetlerini etik çerçevede düzenlemeye ve bu düzenlemeleri kamuoyu ile paylaşmaya başlamışlardır. İKY fonksiyonu da bu anlamda üzerinde sıklıkla durulan bir alan olmaktadır.

İKY politika ve uygulamalarının hepsi etik boyuta sahiptir. Ancak bu uygulamaların etik çerçevesinin nasıl oluşturulabileceği veya bu konuda nasıl uzlaşılacağı konusunda bir görüş birliği söz konusu değildir (Woodall ve Winstanley, 2000). Araştırmacılar ve uygulayıcılar İKY fonksiyonunun etik çerçevede yürütülmesi gerekliliğinin farkındadırlar. Ancak bu uzlaşımın uygulamaya yansıtılması aşamasında sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bunun kaynağı olarak da evrensel etik norm ve ilkelerin oluşturulup oluşturulamayacağı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle kültürel görecelik gerçeği “en iyi İKY uygulamalarının” mümkünliğini tartışılır kılmaktadır.

İKY uygulamalarının etik çerçevede nasıl yürütülmesi gerektiği konusu tartışmalıdır. Ancak bu yöndeki temel uzlaş, İnsan Kaynakları (İK) yöneticilerinin İKY uygulamalarının etik çerçevede yürütülmesinde kilit bir role sahip oldukları yönündedir (Woodall ve Winstanley, 2000; Woodd, 1997). Buna göre Personel ve İK yöneticileri istihdamdaki etik konuları göz önünde bulundurma (Scott, 2005; Woodd, 1997) ve ekonomik etkinliğe etik ilkeler çerçevesinde ulaşılması gerektiği konusunda da yol gösterici olma sorumluluğuna sahiptirler (Barrett, 1999). Özellikle 1980’li yıllarda personel yönetiminin İKY’ne dönüşmesi bu sorumluluğun üstlenilmesinde önemli bir fırsat olmuştur (Woodd, 1997). Yöneticiler bu anlamda rol model olma bilinciyle hareket ederek, örgüt içinde etik ilkelerin yerleşmesinde önemli katkılar sağlamaktadırlar. Başka bir anlatımla İKY ve etik ilişkisinin kurulmasında İK yöneticileri aktif rol üstlenmektedirler.

İşletmelerin çalışanlarını yönetmede benimsedikleri yaklaşımları onların iş etiğini ne ölçüde önemstedikleri konusunda önemli bir göstergedir. Bu anlamda örgütlerin sadece iş yapılan kişilere, müşterilerine veya hissedarlarına etik davranış sergilemeleri yeterli değildir. Etik ilkeleri benimseyen bir örgüt çalışanlarına da en az diğer ilgililere olduğu kadar adil davranmalıdırlar (Kırel, 2000). Etik kodlarda yer alacak İKY ile ilgili bilgiler, örgütlerin insan kaynaklarına verdikleri değer ve İKY uygulamalarının adil olmasına ne ölçüde önem verildiğinin ifadesi olacaktır. Bu aynı zamanda örgütlerin İKY’ni ne ölçüde önemstedikleri konusunda bir çıkarıma yapılabilmesine de olanak tanıyacaktır.

İKY politika ve uygulamaları çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarını koruyucu düzeyde yürütülmelidir. Bu hem örgüt performansını artıracaktır hem de örgütlerin iş etiği çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmesini sağlayacaktır (Doherty ve Tyson, 2000). Etik kodların örgütsel davranışlar üzerine etkisini belirlemek için araştırmacılar farklı yöntemler kullanarak çalışmalar yapmaktadırlar (Farrel vd., 2002). Bu yönde yapılan bir çalışmada

etik kodların etkinlikle uygulandığı ve herkesçe bilindiği bir iş ortamında çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin ve performanslarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Weeks ve Nantel, 1992 aktaran; Mcdonald, 2009). Mathews örgütlerin etik kodlarını içerik analizi yöntemiyle incelediği çalışmada etik kodların içerikleri ile örgüt davranışları arasında bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca çalışmada örgütlerin etik kodlarında yer alan İnsan kaynakları bilgileri ile piyasa değerleri arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Mathews, 1987 aktaran; Halıcı ve Küçükaslan, 2005). Bu çalışmalarda elde edilen bulgular etik kodların örgütsel davranışları etkileme özelliğini ortaya koymaktadır.

Literatürde yer alan çalışmaların çoğunda iş etiği ve İKY arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir. Ancak bu yönde yapılan ampirik çalışmalar yetersizdir. Etik kodların içeriğinde İKY ile ilgili bilgileri tespit etmeye çalışmak bu anlamda uygulamada durumun nasıl olduğu konusunda bize önemli bir ipucu verecektir. Bu doğrultuda özellikle örgütlerin insan kaynaklarına verdikleri değerle ilgili bir çıkarsama yapabilme konusunda etik kodların insan kaynakları bilgilerini ne düzeyde içerdikleri sorusunu yanıtlamaya çalışmak önemli bir çaba olabilecektir.

3. ARAŞTIRMANIN ÇERÇEVESİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren büyük örgütlerin açıkladıkları etik kodlarda İKY konularının ne ölçüde dikkate alındığını belirlemeye çalışmaktır. Diğer bir ifadeyle çalışma, Türkiye’deki örgütlerin oluşturdukları ve kamuoyuna faaliyetlerinde benimsediklerini beyan ettikleri etik kodlarında İKY konuları ve uygulamaları ne kadar etkili ve bu kodlar İKY ile ilgili bilgileri ne düzeyde içermektedir sorularına yanıt bulmak amacıyla tasarlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Etik kodların araştırılmasında genellikle içerik analizi yöntemi kullanılır ve sıklıkla kodlarda yer alan konular kategorilere ayrılır (Mcdonald, 2009). Çalışmamızda da veri elde etme yöntemi olarak içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmaya Fortune Türkiye Dergisinin her yıl yapmış olduğu Fortune 500: Türkiye’nin En Büyük 500 Şirketi sıralamasına 2008 yılı itibarıyla (www.fortuneturkey.com/fortune500-2008) yer alan ilk 100 işletme dâhil edilmiştir. Buna göre bu sıralamada yer alan işletmelerin web siteleri temel alınarak burada beyan ettikleri etik kodları incelenmiş ve araştırma sorusu doğrultusunda içerik analizine tabi tutulmuştur.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada en önemli kısıt zaman konusunda yaşanmıştır. İşletmelerin etik kodlarına web sitelerinde yer verdikleri varsayımı araştırmamızın diğer bir kısıdını oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmanın Katkısı

Literatürde İKY ve iş etiği ilişkisini araştıran bazı araştırmalar bulunmasına rağmen bu konu henüz yeterince aydınlatılmış bir alan değildir. Dolayısı ile işletme yöneticilerinin ve akademisyenlerin bu konuya daha yoğun bir biçimde eğilmeleri bir gereklilik olmaktadır (Woodall ve Winstanley, 2000). Çalışma, örgütlerin açıkladıkları etik kodlarında İKY ile ilgili bilgilere ne düzeyde yer verdiklerini belirlemeye çalışarak, iş etiği ve İKY ilişkisine bu yönde ışık tutmaya çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle etik kodlarda İKY'nin ne düzeyde etkili olduğu ortaya konularak, literatüre bu anlamda katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

3.5. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada daha öncede değinildiği gibi işletmelerin 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 kodlarıyla ilgili bilgiler belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmalar ışığında örneklemimizi oluşturan Fortune 500: Türkiye'nin En Büyük 500 işletmesinden 100'ünün etik kod durumlarıyla ilgili elde edilen bulgular şu şekildedir: 40 işletme etik kodlara sahiptir. Ancak bu işletmelerden 32'si kamuoyunu bilgilendirme politikası çerçevesinde etik kodlarını web sitelerinde duyurmuştur. Diğer 8 işletmenin de yazılı etik kodları olmasına rağmen bu kodların içeriği web sitelerinde kamuoyuna bildirilmemiştir. Ancak sitelerinde kodların işletme çalışanlarıyla paylaşıldığı bilgisi mevcuttur. Örneklemdaki 60 işletmenin etik kodlarının bulunmadığı belirlenmiştir. Etik kodlara sahip olmayan bu işletmelerden 3'ünün web sitelerinde yazılı etik kod oluşturulması konusunun kurumsal yönetim komitelerinin gündeminde olduğu ve bu yönde çalışmalar yapıldığı bilgisi yer almaktadır.

Araştırma sorumuza yanıt bulmak amacıyla örneklemimizde yer alan 32 işletmenin etik kodları içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular şu şekildedir: Etik kodlara sahip işletmelerin en fazla 3'ü aynı, plastik ve kauçuk sektöründe faaliyet göstermektedirler. Diğerleri petrol ve türevleri üretimi ve dağıtımını (2), elektronik ve telekomünikasyon gibi farklı sektörlerde faaliyette bulunmaktadır. Bu bulgu ışığında etik kodların daha yaygın olarak hangi sektörlerde kullanıldığı sorusuna cevap vermek mümkün görünmemektedir. Buna göre örneklemimiz çerçevesinde etik kodların Türkiye'de kullanımının belirli sektörlerde yoğunlaşmadığını söyleyebiliriz.

Etik kodlara yansıyan İKY'ndeki etik konular ve bu konuların farklı işletmelerin kodlarında tekrarlanma sıklıkları aşağıdaki gibi özetlenebilir: Etik kodlarda en çok tekrarlanan (21) İKY değeri "tüm çalışanlara eşit davranma diğer bir ifadeyle fırsat eşitliğinin sağlanması" dır. Çalışanlar için "güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması" en çok (20) tekrarlanan diğer konudur. Tüm işletme ve İKY uygulamalarında "ayrımcılığın engellenmesi" konusu etik kodlarda 19 defa geçmiştir. Buna göre işletmeler etik kodlarında İKY uygulamalarında yaş, cinsiyet, din, dil, ırk gibi konularda ayırım yapmaksızın her çalışana eşit yaklaşımı esas aldıklarını bildirmektedirler. İşletmelerin çalışanlarla, tedarikçilerle, müşterilerle ve diğer ilgililerle ilişkilerinde "doğruluğu ve dürüstlüğü" benimsemeyi hedefledikleri (17) görülmektedir. "Çalışanların sürekli eğitimi ve geliştirilmesi" (14) ile "çıkar çatışmalarından uzak durmak" (14) konuları etik kodlarda tekrarlanan konulardandır. İşletmeler İKY uygulamaları ile çalışanlarının beceri ve bilgilerini sürekli güncel tutmaya çalıştıklarını ifade etmektedirler. Bu ayrıca çalışanlara

yapılan yatırımın işletmelerce önemsendiğinin ifadesi olmaktadır. Etik kodlarda “işletmenin kaynaklarının etkin kullanımı” (11) ve “işletme bilgilerinin gizliliği” (11) konuları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Etik kodlara sahip işletmelerden 10’u “çalışanların yasalardan doğan tüm özlük haklarının kullanılabilmesi” konusunda hassasiyetlerini kamuoyu ile paylaşmıştır. Aynı zamanda yine işletmelerden 10’u çalışanlarla ilgili sahip oldukları bilgileri ilgililer dışında kişilerle paylaşmadıklarını diğer bir ifadeyle “çalışan bilgilerinin gizliliği” konusunu önemsediklerini beyan etmişlerdir. İşletmeler çalışanları arasında “psikolojik ve fiziksel tacizin” engellenmesi (8) yönünde uygulamalara sahip olduklarını etik kodlarında paylaşmışlardır. Ortaya çıkabilecek etik dışı davranışların diğer bir ifadeyle etik kod ihlallerinin ilgili kişilere bildirilme sorumluluğunun (7) çalışanlara ait olduğu etik kodlarda ifade edilmektedir. İşletmelerden 6’sının etik kodlarında “İKY uygulama ve kararlarında objektif kriterler” kullanıldığı bilgisi yer almaktadır. Buna göre etik kodlara sahip işletmelerden küçük bir kısmının bu konudaki hassasiyetini kamuoyu ile paylaştığı söylenebilir. Ayrıca bu kodlarda “iş dışında çalışanların toplumsal faaliyetlere katılımını destekleme” (6) ve “çalışanlara saygılı olma” (6) konularına aynı sıklıkta yer verilmektedir. İşletmeler sahip oldukları etik kodlarda “yöneticilerin etik davranış konusundaki sorumlulukları” (5), “farklı değerlere sahip çalışanların uyumlu bir biçimde çalışmalarının sağlanması” (5), “çalışanların işletmenin bilgi sistemlerini yasalara ve etik kurallara uygun kullanmaları” (5) ve “güvenilirlik” (5) konularındaki hassasiyetlerini paylaşmaktadırlar. “Çalışanların karar verme sürecine katılımını” (4) ve “çalışanların iş-özel yaşam arasında denge sağlama” (4) konularında desteklenmeleri aynı oranda önemsenmektedir. Ayrıca etik kodlarda “İKY uygulamalarının sürekli geliştirilmesi” (3), “çalışanlar arasında işbirliği ve etkin iletişimin sağlanması” (3), çalışanlara “en az kanunla belirlenen asgari ücreti verme” (3), “çalışma zamanının etkin kullanımı” (3), “etik dışı davranışların cezalandırılması” (3) konularıyla ilgili bilgiler yer almaktadır. Çalışanların “yasal çerçevede belirlenmiş izin haklarının” (2) ve aynı şekilde “örgütlenme ve toplu iş sözleşmesi yapma haklarının” kullanılabilmesi konusu etik kodlarda aynı sıklıkta geçmektedir. Etik kodlarda en az (1) olarak “çalışanların mahremiyetlerinin korunması”, “çocuk işgücünün kullanılmasını engelleme”, “haftalık toplam iş saatlerinin kanunlar düzeyinde belirlenmiş süreyi aşmaması”, “çalışanların işletme etik kodları konusunda bilgilendirilmesi” ve “çalışanların ikinci bir işte çalışmalarına izin verilmemesi” konuları yer almaktadır.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Türkiye’nin en büyük işletmeleri sıralamasının üstlerinde yer alan işletmelerin sadece 40’ı etik kodlara sahiptir. Etik kod açıklayan işletmelerin önemli bir kısmı yabancı ortaklıdır. Bu durum bize Türk işletme kültüründe henüz etik kod oluşturma ve uygulama düşüncesinin yeterince oturmadığını göstermektedir. Ayrıca araştırmada 8 işletmenin etik kodlara sahip oldukları ancak bunları kamuoyu ile paylaşmadıkları belirlenmiştir. Bu işletmelerin kamuoyunu bilgilendirme konusuna yeterince özen göstermediklerini ortaya koymaktadır. Araştırma örneğimiz dikkate alındığında Türkiye’de etik kodların hangi sektörlerde daha yaygın olarak kullanıldığı konusunda bir yorum yapılamamıştır. Bu konu üzerinde çalışan araştırmacılar için etik kodların Türkiye’de hangi sektörlerde daha yaygın kullanıldığını ortaya koymak ve bunun nedenini belirlemeye çalışmak önemli bir çalışma alanı olabilecektir.

Etik kodlarda yer alan İKY bilgileri incelendiğinde “fırsat eşitliği”, “güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı”, “ayrımcılık”, “doğruluk ve dürüstlük”, “çalışanların sürekli eğitimi ve geliştirilmesi” konularının en çok tekrarlandığı görülmektedir. İşletmeler etik kodlarındaki bu bilgileri kamuoyu ile paylaşarak, çalışanlara eşit ve adil davrandıklarını, onlara sağlıklı

bir çalışma alanı sağlamaya çalıştıklarını ve çalışanların sürekli geliştirilmesini esas aldıklarını bildirmişlerdir. Paylaşılan bu bilgilerin içeriği aynı zamanda işletme imajının önemsendiğinin de bir göstergesidir.

İKY uygulama ve kararlarında objektif kriterler kullanma, çalışanların karar verme sürecine katılımını destekleme diğer bir ifadeyle çalışanlara yaptıkları işlerde söz sahibi olma hakkının tanınması, ücret konusu, çalışanların mahremiyetlerinin korunması, çocuk işgücünün kullanılmasını engelleme, kanunlar düzeyinde belirlenmiş haftalık toplam çalışma saatleri, örgütlenme ve toplu iş sözleşmesi yapma hakkı gibi temel İKY konuları etik kodlarda üzerinde en az durulan konular olmuştur. Elde edilen bulgular dikkate alındığında Türkiye’de etik kod açıklayan büyük işletmelerin bu kodları oluşturmada İKY bilgilerini yeterli düzeyde önemsemedikleri söylenebilir. Bu bulgu aynı zamanda Türkiye’deki işletmelerin çoğunun henüz personel yönetimi mantığını terk edemedikleri düşüncesini desteklemektedir.

5. KAYNAKÇA

- Arslan, M. 2001. İş ve meslek ahlakı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barrett, E. 1999. Justice in the workplace? normative ethics and the critique of human resource management. *Personnel Review*, Vol. 28, No. 4: 307–318.
- Doherty, N. ve Tyson, S. 2000. HRM and employee well-being: raising the ethical Stakes. Winstanley, D. ve Woodall, J. (Der.), *Ethical issues in contemporary human resource management: 102-115*, Macmillan Press, Londra.
- 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.
- Gök, S. 2008. İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler, *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s.1–19.
- Gül, H. ve H. Gökçe 2008. Örgütsel etik ve bileşenleri, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, s.377–389.
- 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/fortune500-2008/>, (Erişim: 04.01.2010).
- http://www.isteinsan.com.tr/haberler/dunyada_ve_turkiyede_is_etigi.html, Dünyada ve Türkiye’de iş etiği, (Erişim:02.11.2009).
- İlhan, S. 2005. İş ahlakı: Kuramsal bir yaklaşım”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, Aralık.
- Kapu, H. 2009. Akademik bir disiplin olarak iş ahlakı, S. Orman ve Z. Parlak (Der.), *İşletmelerde İş Etiği: 52–113*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Kırel, Ç. 2003. Örgütlerde etik davranışlar ve yönetimi, E. Özkalp (Der.), *Örgütsel Davranış: 229-246*, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Kırel, Ç. 2000. Örgütlerde etik davranışlar, yönetimi ve bir uygulama çalışması, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınlar*. No. 168, Eskişehir.

- Lantos, P. G. 1999. Motivating moral corporate behavior, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16, No. 3: 222–233.
- McDonald, M. G. 2009. An anthology of codes of ethics, *European Business Review*, Vol. 21, No. 4: 344–372.
- McNutt, A., P. Charlie, A. Batho 2005. Code of Ethics and Employee Governance, *International Journal of Social Economics*, Vol. 32, No. 8: 656–666.
- Scott, D. E. 2005. The ethics of human resource management. J. W. Budd ve J. G. Scoville (Der.), *The ethics of human resources and industrial relations: 173-201*. Labor and Employment Relations Association.
- Tekinay, N. A. 2003. Etik iş kazandırır, www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=976, (Erişim: 27.10.2009).
- Wheeler, N. H. 2005. Globalization and business ethics in employment relations. J. W. Budd ve J. G. Scoville (Der.), *The ethics of human resources and industrial relations: 115–140*. Labor and Employment Relations Association.
- Woodall, J. ve D. Winstanley, 2000. The ethical context for human resource management: Introduction, Winstanley, D. ve Woodall, J. (Der.), *Ethical issues in contemporary human resource management: 3-22*, Macmillan Press, Londra.
- Woodd, M. 1997. Human resource specialists-guardians of ethical conduct. *Journal of European Industrial Training*, 21/3: 110–116.

YETENEK YÖNETİMİNİN ALGILANMASI ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ
Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
maltinoz@hacettepe.edu.tr

Öğr. Gör. Serdar ÇÖP
Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
serdar.cop@hacettepe.edu.tr

ÖZET

Son yıllarda endüstriyel üretim toplumundan bilgi ve tüketim toplumuna geçerken en yoğun rekabet yetenekli personele yönelik yaşanmaktadır. Bilgi toplumu, bilginin üretim faktörü olarak değerlendirildiği, yaşam boyu öğrenmenin kaçınılmaz hale geldiği, bilgi teknolojisinin öne çıktığı ekonomik bir aşama olarak görülmektedir. Bilgi teknolojilerinde yaşanan bu gelişmelerle küçülen dünyada, uluslar ve organizasyonlar arasındaki rekabetin boyutlarının genişlediği görülmektedir. Bu gelişmeler geleneksel olarak adayların satıcı, işletmelerin alıcı olduğu işgücü pazarında farklılıkların ortaya çıkmasına, bilginin önemli bir yetenek haline gelmesine, yetenekli elemanların istihdamı konusunda önemli bir rekabet sürecinin yaşanmasına neden olmaktadır.

Konuya yönelik tartışma sürecine katkı sağlamak amacıyla bu çalışmada, yetenek yönetimi kavramı ve algılanma biçimi, karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu amaçla, Ankara'da faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına hazırlanmış olan soru formu uygulanarak, yetenek yönetimi algıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonunda ortaya çıkan sonuçlar, söz konusu verilere dayandırılarak karşılaştırmalı olarak yorumlanmıştır. Araştırma, yetenek yönetiminin işletme verimliliği ve etkinlikteki yerini vurgulaması bakımından önem taşımaktadır. Araştırma ayrıca, çalışanların yetenek yönetimi algılarını yönetmenin gerekliliğini vurgulamak bakımından da önemli görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yetenek yönetimi, yetenek, insan kaynakları yönetimi, yetenekli çalışan, kariyer yönetimi ve yedekleme.

1. GİRİŞ

Yetenekli çalışanlar, günümüz istihdam anlayışını daha esnek ve uyarlanabilir bir biçimde birleştirmekte, önemli ve ilgi çekici işler ortaya koyarak, kişisel gelişim ve iş-yaşam dengesi oluşturma fırsatları sağlamakta ve iş değerlerine yönelik büyük bir değişimi ortaya koymaktadırlar.

Cappelli (1999) tarafından ortaya konan "günümüz işletmelerinin temel ikilemelerinden birinin güçlenmiş çalışanlar ve azalmış aidiyet duygusu" görüşüne bakıldığında, kurumsal aidiyet kavramının gelişen istihdam ilişkisi kavramıyla ilgisiz olmadığı hususunda işverenler, çalışanların çabalarını kurumlarının çıkarı doğrultusunda uyguladıklarını görmek istemektedirler. Bu durum, rekabet avantajı sağlayacak yeteneklerin işletmeye çekilmesi, istihdam edilmesi ve elde tutulmasının insan kaynakları departmanının önemli önceliklerinden biri olduğu hususunu karşımıza getirmektedir.

Çalışanlar, kendilerini geliştirebilecekleri ve sürekli olarak öğrenebilecekleri işletmeleri tercih etmekte ve kendilerine değer verilmesini ve teşvik edilmesini beklemektedirler. Yetenek yönetimi ile çalışanlara eğitim ve kendilerini gerçekleştirme olanakları tanınmakta, bu da çalışanların işletmeye bağlılıklarını artırarak, işletmede kalmalarını sağlamaktadır (Doğan ve Demiral, 2008: 145-146).

İşletmeler donanımlı insanlar yetiştirmekte, ancak iş yaşamının çekici teklifleri karşısında yetenekli çalışanlar başka işletmelere yönelmektedirler. İşletmeler, başarılarını sürdürülebilmek için yetenekli çalışanları işe almalarının ötesinde, yetenekli çalışanları ellerinde tutma konusunda başarılı olmaları gerekmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Yetenek Yönetimi Kavramı

İş yaşamının dinamizmi içerisinde işletmeler, yaşanan değişime ayak uydurmak, büyümek ve üst konumlara ulaşmak için de değişime yön vermek zorundadırlar. Değişime yön verebilmek için sürekli olarak mevcut yöntem, ürün ve hizmetlerini sorgulayan, ilkleri bulan ve uygulayan yenilikçiliği öne çıkartan işletme konumunda olması gerekmektedir (Çırpan ve Şen, 2009: 112). İşletmelerin kârlı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak büyüyebilmesi, sahip oldukları insan kaynaklarının yenilikçi ve yaratıcı projeler üretmelerine bağlı bulunmaktadır. Söz konusu başarıyı elde eden işletmelerin stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında, stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak yetenek yönetiminin oldukça öne çıktığı görülmektedir (Altıntaş, 2007).

Yetenek yönetimi kavramının tanımına yönelik literatür incelemesi yaptığımızda; yetenek yönetiminin kapsamlı ve entegre bir süreç olarak kabul edilmesinden dolayı yapılan tanımların birbirinden farklılıklar ortaya koyduğunu görmekteyiz. Yapılan tanımlardan bazılarını şöylece sıralayabiliriz:

Yetenek yönetimi; önemli pozisyonlarda liderliğin devam edilmesini sağlamaya yönelik ve kişisel gelişimin önünü açabilmek için, oluşturulmuş sistematik bir süreç olarak kabul

edilmektedir (Rothwell, 1994). Günümüzde stratejik bir öneme sahip olan yetenek yönetimi; işletmenin karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile sahip olduğu mevcut yetenekler arasındaki açığı sistemli olarak kapatmaya çalışan, odağında insan kaynağının bulunduğu bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 110). Yetenek yönetimi; doğru zamanda, doğru çalışanı, doğru yerde istihdam etmektir (Jackson ve Schuler, 1990). Yetenek yönetimi süreci, iş gücü plânlamasını, yetenek analizini, işe alma sürecini, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini, elde tutma çalışmalarını ve yedekleme plânlarını kapsamaktadır (McCauley ve Wakefield, 2006: 4). Bir başka tanımda yetenek yönetimi; insan kaynakları içinde oluşan yeteneğin, talep, arz ve akış sürecinin yönetilmesi anlamına gelmektedir.

Yetenekli Çalışana Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde bir işletmenin yaratmış olduğu fark, ağırlıklı bir biçimde insan gücündeki farklılıktan ve yenilikçilik anlayışından kaynaklanır duruma gelmiştir. Yetenek yönetimi, işletmelerin farklılık ve yenilikçilik ihtiyaçlarını karşılamada, başvurabilecekleri en etkili çözüm yollarından birisi olarak görülmektedir. Bu nedenle, yetenek yönetimi, hem işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin hem de araştırmacıların çalışmaları arasındaki yerini almış bulunmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 110).

İşe alım öncelikli olmak koşuluyla insan kaynakları süreçlerinde yetenek yönetimi, son yıllarda en çok tartışılan kavramlardan biri haline gelmiştir (Filiz, 2006: 91). Kişisel gelişimini ve yapmış olduğu işi geliştirmeye ağırlık veren çalışanlar ile farklı mal ve hizmet sunabilen işletmelerin kendi pazarlarında öne çıkarak son derece olumlu iş sonuçlarına ulaştıkları görülmektedir. Bu başarıyı sağlayan işletmelerin stratejilerine ve yönetim sistemlerine bakıldığında yetenek yönetimi anlayışının her geçen gün daha da önemli hale geldiği görülmektedir (Altıntaş, 2007). İnsan kaynakları bölümlerinin başarılı olmasında en önemli sorumluluk, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve onlardan etkin bir şekilde yararlanılmasını sağlayan yetenek yönetimi anlayışının benimsenmesidir (Pepe, 2007: 208).

Yetenek Yönetimi Süreci

Yetenek yönetimi, işletmeye bütünlük içinde bakmayı gerektiren ve özenli bir biçimde uygulamayı zorunlu kılan bir çalışmadır. Söz konusu çalışmada, istenen sonuçların elde edilebilmesi için bazı adımlar gerekmektedir. Bu adımlar aşağıda sıralanmıştır (Çırpan ve Şen, 2009: 113-115):

1. Hedeflerin ve Stratejilerin Saptanması: Amaç için yetenek yönetiminin gerçekleştirilmesinde ilk aşama denilebilir. Hedefler aynı zamanda stratejilerin belirlenmesinde bir kapı oluşturmaktadır. Bir işletmede yetenek yönetimi uygulanacaksa ilk adım amaç ve stratejilerin belirlenmesi olmalıdır. Bunun gerçekleştirilmesi, işletmenin “nerede olmak”, “izlenecek yol” sorularına cevap bulmayı olanaklı hale getirecektir.

2. Kritik Pozisyonların Belirlenmesi: Stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için önemli bir adımdır. Bu adımda yönetsel ve teknik pozisyonlar belirlenir. Bu işlem yerine getirilirken belirli bir pozisyonda meydana gelebilecek gelişmelerin, gerçekleştirilmesi istenen hedefe ulaşmaya yönelik olması beklenmektedir. Söz konusu uygulamanın gerçekleşmemesi durumunda, işletme zaman kaybına uğrayacak ve yüksek bir maliyeti katlanmış olacaktır.

3. Yetenek Profiline Ortaya Konulması: Bu aşamada çalışanın tanımlanması söz konusu olmaktadır. Başka bir anlatımla ideal çalışanın sahip olması gereken özellikleri saptanacaktır. İdeal çalışanın özellikleri; bilgi, beceri, deneyim, ilgi, dikkat ve alan deneyimi olarak ortaya konulmalı ve sonuçlar üzerinde durulmalıdır.

4. Potansiyelin Saptanması: Kritik pozisyonlar için saptanan ideal profile ulaşabilme ve belirlenen görevi en iyi şekilde yerine getirebilme potansiyeline sahip aday bu aşamada belirlenir. Bu yetenek yönetiminin en önemli noktasını karşımıza getirir.

İşletme, potansiyelini belirlerken hem iç hem de dış kaynakları dikkate almak durumundadır. Bu bakış açısıyla işletme, öncelikle kendi bünyesindeki yetenekli çalışanlar inceler. Eğer istenilen nitelikte adaylar yoksa bu kez işletme dışından yetenekli çalışanlar değerlendirmeye alınır. Yetenekli çalışanların işletmeye alınması veya çekilmesi isteniyorsa, insan kaynakları uygulaması yönünden, işletmenin dışarıdan nasıl algılandığına da özen gösterilmesi gerekmektedir.

5. Yetenekli Çalışan Açığının Analiz Edilmesi: Bu aşamada kritik pozisyonda bulunan adayın sahip olduğu özelliklerinin, olması gerekenlere ne kadar uyduğu incelenir ve açık alanlar ortaya konulur. Yapılan inceleme sonunda, potansiyel adayın ne tür bir gelişim sürecinin içinde olduğunu görülür ve daha nasıl bir eğitime ihtiyacının bulunduğu saptanmış olur.

6. Gelişim Plânlarının Hazırlanması ve Uygulanması: Belirlenen potansiyel çalışan için, yetenek açığının analizinden yola çıkılarak gelişim faaliyetleri oluşturulur. Bunlar; eğitim, koçluk, mentorluk, rotasyon gibi faaliyetler olup, adayların gelişimini sağlamak için dikkate alınırlar. Her adayın kişisel gelişimleri doğal olarak farklı olacaktır. Çalışanların ihtiyaçlarının farklı olması işletmeye aynı zamanda bir güç katacaktır.

Buradaki en önemli sorun, günlük uğraşların yetenek gelişimi sürecinin önüne geçmesi olmaktadır. Böylece çalışanın gelişimi, yetiştirilmesi veya eğitimi yarıda kalmakta, sonunda işletmenin gelişiminde duraksamalar olmaktadır.

7. Adayın Performansının Değerlendirilmesi: Bu aşamada, adayın performansı değerlendirilir. Yapılan inceleme sonucunda aday terfi ettirilir, potansiyel havuzunda kalır veya havuzdan çıkması kararı alınması söz konusu olabilir.

8. Durum Değerlendirmesi ve Terfi Süreci: Potansiyel havuzunda bekleyen adaylar ihtiyaç duyulduğunda belirlenmiş olan pozisyona atanmak üzere değerlendirmeye alınır. Bu değerlendirmede kişinin mevcut eksikliklerinin, atanacağı pozisyona etkisi ve oluşan açığın kapanmasının alacağı süre göz önünde bulundurulur.

Buradaki en önemli konu, ilerleyen zamanlarda önemli bir pozisyonda olması istenilen ve çalışanın üstleneceği yeni yetki ve sorumluluklar çerçevesinde başarısızlık riskini önlemek ve en aza indirmek için yavaş ve kontrollü olarak geçiş yapılmasının sağlanmasıdır. Belirlenen pozisyona yerleştirilen çalışan izlenir ve kendisine gerekli geri bildirimde bulunulur.

Yetenek Yönetiminin Önündeki Engeller

Yetenek yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için, yetenek yönetiminin önündeki engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Söz konusu bu engeller, Kuzey Amerika, Avrupa, Asya ve Afrika'da yer alan 29 çok uluslu şirkette görevli 50 CEO, insan kaynakları uzmanı ve iş birimi lideri ile yapılan mülakatlar sonrasında aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Guthridge, 2006):

- Tepe yönetimin yetenek yönetimine gerekli zamanı ayırmaması,
- Bölüm yöneticilerinin çalışanların gelişimine yönelik olumsuz tutumları,
- İşletme içi takım ruhunun yaratılmasının yeterince teşvik edilmemesi,
- Bölüm yöneticilerinin çalışanları performansına göre sınıflandırmak istememesi,
- Tepe yönetiminin kurumsal stratejilerle yetenek yönetimini ilişkilendirmemesi,
- Bölüm yöneticilerinin süreklilik arz eden düşük performans alanlarını belirlemede yetersiz kalması,
- Yedekleme veya kaynak plânlama süreçlerinin, çalışanlar ve görevleri arasındaki uyumlaştırmada yetersiz kalması,
- Tepe yönetimin kritik görevlere yönelik ortak bir bakış açısının olmaması.

Yukarıda belirtilen engellerin ortadan kaldırılması için, işletmelerin özen göstermeleri gereken hususlar bulunmaktadır. Konuya yönelik önerileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Çırpan ve Şen, 2009: 114-115):

- Tepe yönetim, yetenek yönetimini tüm işletmeyi ilgilendiren bir uygulama olarak değerlendirmeli ve gerekli zamanı ayırmalıdır.
- Yetenek yönetiminin uygulamaya geçirilmesinde en önemli husus bölüm yöneticilerine düşmektedir. Bölüm yöneticileri sürecin tamamında yer almalıdırlar.
- Yetenekler ve işletme stratejisi arasında güçlü bir bağ oluşturulmalıdır.
- İnsan kaynaklarının tüm işlevleri, yetenek yönetiminin uygulamasına katkı verecek şekilde düzenlenmeli ve birbiriyle tutarlı bir biçimde yürütülmelidir.
- Bölümler arası işbirliği teşvik edilmeli ve bölüm yöneticilerinin, kendi bölümlerinde yetiştirdiği yetenekli çalışanların, başka bölümlere gitmesini bölümünün başarısı olarak kabul etmelidir.
- Yetenekli çalışana yönelik yapılacak tanımlama, tüm insan kaynakları uygulamalarına temel oluşturmalıdır.
- Kariyer ilerlemelerinde, çalışanın yalnızca kişisel özelliklerine göre karar verilmemeli, çalışanın görev alacağı takımın özellikleri de dikkate alınmalıdır.

İşletmede bulunan ve işe uygun olmayan bir çalışanın geliştirilmesi yerine, işe en uygun çalışanın istihdamı verimlilik artışına neden olacaktır. Böylelikle bu uygulamanın maliyeti daha az olacaktır. İşe alımların doğru uygulanması, işletme içindeki yeteneklerin yönetimini kolaylaştıracak ve yetenek yönetimi uygulamasının etkinliğini artıracaktır (Altınöz, 2009: 37).

Yetenekli Çalışanların Bulunması

Yetenekli çalışanları, işletmelerine kazandırmak isteyen yöneticiler arasındaki rekabet, her geçen gün daha da artmaktadır. Günümüz işletmeleri başarılarını sürdürmek için, donanımlı ve analitik özelliklere sahip yetenekli çalışanları istihdam etmek istemektedirler. Ancak, bu özelliklere sahip becerili çalışanları bulmak oldukça güç olmakta ve konuya yönelik çabalar, hem özel ve hem de kamu kesiminin gündeminde bulunmaktadır.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak ihtiyaçların belirlenmesi ve bu doğrultuda yetenekli çalışanların bulunması ve yapılacak işlerin doğru bir şekilde eşleştirilmesi gerekli görülmektedir (Mucha, 2004: 98).

Buna karşın, küçük ve gelişmekte olan işletmelerin, büyük işletmelere göre kaynakları daha azdır. Bu işletmelerin kaynaklarının sınırlılığı ve fazla tanınmamış olması, yetenekli çalışanların bulunması ve işletmeye çekilmesine engel olmaktadır (Leung, Zhang, Wong ve Foo, 2006: 667).

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Evreni ve Örnek Kitle Seçimi

Araştırmanın evrenini Ankara'daki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan departman yöneticileri ve genel müdür statüsündeki yöneticiler oluşturmaktadır. Evrene yönelik bilgi toplama aşamasında, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden elde edilen verilere göre Ankara'daki tüm 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerden (11 beş yıldızlı, 29 dört yıldızlı, 41 üç yıldızlı) anket çalışmalarına katılmaları için destek istenmiştir. Evreni oluşturan yöneticilerin tamamına ulaşma imkanı bulunduğundan, örneklem sayısının saptanmasına gerek duyulmamıştır. Ancak, bazı oteller iş yoğunluğu, işletme dışına bilgi verememeleri ve çok fazla anket doldurma talebi gibi nedenlerle anket çalışmasına katılmayı reddetmişlerdir. Otellerdeki yöneticiler ile doğrudan görüşme yoluyla anket uygulamasına gidilerek tam sayım yöntemi uygulanmıştır. Geri dönüşü sağlanan 247 adet anketin 238 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır.

3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgilere (cinsiyet, yaş, işletmedeki çalışma süresi, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman), ikinci bölümde ise yetenek yönetimi ile ilgili sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi anketi Tymon JR vd. (2009: 6) ve Wieselsberger (2004: 105) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Ölçek 5'li likert tipinde hazırlanmış ve 27 maddeden oluşmaktadır. Ankette yetenek yönetimi ile ilgili olarak çalışanların algılamaları ve işletmede devamlılığını ortaya koyan "yönetim desteği, işletmenin sosyal sorumluluğu, işletmede sorumluluk almaktan duyulan gurur, performans yönetimi uygulamaları, hijyen faktörler, işletmeden duyulan memnuniyet, kariyer başarısı ve işletmeden ayrılma isteği" gibi boyutları kapsamaktadır. Anket Türkçeye uyarlandıktan sonra güvenilirliğini test etmek amacıyla 30 anketlik pilot uygulama yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alpha=0,9139 olarak saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının Cronbach Alpha değerinin sosyal bilimler açısından oldukça güvenilir ve kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

3.3. Verilerin Analizi

Anket uygulamasından elde edilen veriler için SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) 11,5 for Windows paket programı kullanılarak veri tabanı oluşturulmuş ve bu veriler istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümünde öncelikle demografik bilgiler için frekans yüzde yöntemi kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan alt başlıkların frekans-yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Araştırmaya katılan deneklerin 0,05 anlamlılık düzeyinde çalıştıkları işletmenin yıldız sayısı ile alt boyutlar arasında farklılık olup olmadığına parametrik testlerden olan “Anova Testi” ile bakılarak ve karşılaştırma yapılmıştır. Yetenek yönetimi ile ilgili anketin alt boyutları arasında ilişki “Pearson Korelasyon” yöntemi ile analiz edilmiştir. Yetenek yönetimini algılarının işten ayrılma ve kariyer başarısı etkilerini saptamak amacıyla “Regresyon Analizi” yapılmıştır.

3.4. Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, “Anova Testi” ve “Pearson Korelasyon” sonuçları bu kısımda verilmiştir.

3.4.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri açısından; % 66,4’ü bayan, % 33,2’si 26–30 yaş grubunda, % 53,8’inin 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip, % 45,4’ü lise mezunu, % 30,7’si ön büro departmanında, % 49,2’si 5 yıldızlı otelde çalışmaktadır.

Tablo 1. Kişisel Bilgilere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Kişisel Bilgiler		f	%	Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Bay	158	66,4	Medeni	Evli	115	48,3
	Bayan	77	32,4	Durum	Bekar	122	51,3
Yaş	16-20	17	7,1	Çalışılan Departman	Ön Büro	73	30,7
	21-25	65	27,3		F&B	46	19,3
	26-30	79	33,2		Kat Hizmetleri	30	12,6
	31-35	47	19,7		Fitness Center	15	6,3
	36-40	20	8,4		İnsan Kaynakları	7	2,9
	41-45	4	1,7		Muhasebe	27	11,3
	46 - +	4	1,7		Satış Pazarlama	19	8,0
Eğitim	İlköğretim	53	22,3	Teknik Servis	9	3,8	
	Lise	108	45,4	Güvenlik	4	1,7	
	Önlisans	45	18,9	Diğer	7	2,9	
	Lisans	26	10,9	İşletmede Süresi	1 yıldan az	57	23,9
	Lisansüstü	5	2,1		1-5 yıl	128	53,8
Yıldız Sayısı	3 Yıldızlı	46	19,3	Çalışma Süresi	6-10 yıl	33	13,9
	4 Yıldızlı	72	30,3	11-15 yıl	15	6,3	
	5 Yıldızlı	117	49,2				

3.4.2. Boyut Ortalamalarına İlişkin Bulgular**Tablo 2. Yetenek Yönetimi Algıları ile Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değeri Tablosu**

Yetenek Yönetimi	Mean (X)	Standart Sapma (S.S.)
İşletmenin Sosyal Sorumluluğu	3,5364	,89953
Yönetim Desteği	3,6117	,94677
İşletmede Sorumluluk Almaktan Duyulan Gurur	3,5854	,94971
Performans Yönetimi Uygulamaları	3,6439	,86544
Hijyen Faktörler	3,4335	,88239
İşletmeden Duyulan Memnuniyet	3,3361	1,11913
Kariyer Başarısı	3,4184	,92072
İşletmeden Ayrılma İsteği	3,1983	1,19815
İşgörenlerin Yetenek Algıları	3,4798	,66701

Tablo 2'ye bakıldığında işgörenlerin yetenek algılarının $X= 3,4$ olumlu yönde olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki değerlere göre çalışanların ifadelerine “katılıyorum” ve “ne katılıyorum ne de katılmıyorum” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

3.4.3. Karşılaştırmaya Yönelik Bulgular

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Personelin Yetenek Yönetimi Algılarının Yıldız Sayısına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Anova Testi Sonucu

BOYUT	Yıldız	n	Ort.	s.s	F	p (sig)
Yetenek Yönetimi	3 yıldız	72	3,0731	,2187	15,003	,000
	4 yıldız	117	3,7413	,5922		
	5 yıldız	46	3,5697	,7956		

Tablo 3’de araştırmaya katılan personelin yetenek yönetimi algıları ile yıldız sayısı arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Tablo 3’e göre yetenek yönetimi ile yıldız sayısı arasında $F=15,003$ ve $p=0,000$ olarak tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre yetenekli çalışanların işletmelerdeki algıları ile çalıştıkları işletmenin yıldız sayısı arasında anlamlı bir farklılığın varlığı söz konusu olmaktadır. Yapılan analizdeki ortalamalara bakılacak olursa 4 yıldızlı otellerde yetenek yönetimi konusundaki algıların daha yüksek olduğu saptanmıştır.

3.4.4. Korelasyon Bulguları

Tablo 4. Korelasyon Analiz Tablosu

	Pearson Kor. (r)	A	B	C	D	E	F	G	H
A-İşletmenin Sosyal Sorumluluğu	r	1	,641*	,479*	,479*	,588*	,346*	,478*	,178*
	p	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006
B-Yönetim Desteği	r	,641*	1	,460*	,488*	,435*	,353*	,530*	,158*
	p	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000	,015
C-İşletmede Sorumluluk Almaktan Duyulan Gurur	r	,479*	,460*	1	,557*	,493*	,348*	,505*	,095
	p	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000	,143
D-Performans Yönetimi Uygulamaları	r	,479*	,488*	,557*	1	,614*	,386*	,513*	,258*
	p	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000
E-Hijyen Faktörler	r	,588*	,435*	,493*	,614*	1	,340*	,491*	,167*
	p	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000	,010
F-İşletmeden Duyulan Memnuniyet	r	,346*	,353*	,348*	,386*	,340*	1	,320*	,294*
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000
G-Kariyer Başarısı	r	,478*	,530*	,505*	,513*	,491*	,320*	1	,341*
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000
H-İşletmeden Ayrılma İsteği	r	,178*	,158*	,095	,258*	,167*	,294*	,341*	1
	p	,006	,015	,143	,000	,010	,000	,000	,

* $p<0,05$

Yetenek yönetimi ile ilgili olarak alt boyutlarda bir farklılık olup olmadığı 0,05 önem seviyesinde korelasyon analizi ile araştırılmıştır. Tablo 4'e göre işletmedeki yetenekli çalışanların işletmeyle ilgili algılarının kariyer başarısı ve işletmeden ayrılma isteği ile ilgili olarak algı durumları incelenmiştir. Buna göre İşletmenin sosyal sorumluluğu ile yetenekli çalışanın kariyer başarısı arasında $r=0,478$ düzeyinde, yönetim desteği ile yetenekli çalışanların kariyer başarısı arasında $r=0,530$ düzeyinde, işletmede sorumluluk almaktan duyulan gurur ile kariyer başarısı arasında $r=0,505$ düzeyinde, performans yönetimi uygulamaları ile kariyer başarısı arasında $r=0,513$ düzeyinde, hijyen faktörler ile yetenekli çalışanların kariyer başarısı arasında $r=0,491$ düzeyinde, işletmeden duyulan memnuniyet ile kariyer başarısı arasında $r=0,320$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yetenekli çalışanların işten ayrılma isteği ile ilgili olarak yapılan analize göre işletmenin sosyal sorumluluğu ile işten ayrılma isteği arasında $r=0,178$, yönetim desteği ile işletmeden ayrılma isteği arasında $r=0,158$, işletmede sorumluluk almaktan duyulan gurur ile işletmeden ayrılma isteği arasında $r=0,095$, performans yönetimi uygulamaları ile işletmeden ayrılma isteği arasında $r=0,258$, performans yönetim uygulamaları ile işletmeden ayrılma isteği arasında $r=0,167$, hijyen faktörler ile işletmeden ayrılma isteği arasında $r=0,294$, işletmeden duyulan memnuniyet ile işletmeden ayrılma isteği arasında $r=0,341$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Korelasyon analizinin değişkenler arasında ilişki düzeyini belirlemek için kullanıldığı göz ardı edilmemelidir. Ancak, bu ilişkinin yönü ve açıklayıcılığı, hangi faktörün hangisini ne düzeyde etkilediği hususu regresyon analizi ile saptanır.

3.4.5. Çoklu Regresyon Bulguları

Tablo 5. İşgörenlerin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Yıldız Sayılarına Göre Yetenek Yönetimi ve

Kariyer Başarısı ile İşten Ayrılma Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon

Otelin Yıldız Sayısı	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B _j	S(b _j)	t	p	R ²	Anlamlılık
5 yıldızlı otel	İşten ayrılma	Sabit	,237	,527	,449	,655	,205	F=29,369 p=0,000
	Kariyer başarısı	Yetenek yönetimi	,800	,148	5,419	,000		F=155,565 p=0,000
4 yıldızlı otel	İşten ayrılma	Sabit	-,127	,787	-,162	,872	,242	F=22,295 p=0,000
	Kariyer başarısı	Yetenek yönetimi	,992	,210	4,722	,000		F=115,973 p=0,000
3 yıldızlı otel	İşten ayrılma	Sabit	-1,627	1,047	-1,554	,127	,319	F=20,626 p=0,000
	Kariyer başarısı	Yetenek yönetimi	1,536	,338	4,542	,000		F=29,019 p=0,000
3 yıldızlı otel	İşten ayrılma	Sabit	-2,370	1,026	-2,310	,026	,397	F=29,019 p=0,000
	Kariyer başarısı	Yetenek yönetimi	1,785	,331	5,387	,000		F=29,019 p=0,000

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel olarak açıklanmasında kullanılmaktadır. Araştırmada yetenek yönetimi bağımsız, işten ayrılma ve kariyer başarısı ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Bağımlı değişkendeki toplam değişimin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını bulmak için regresyon analizinde R^2 değerinden yararlanılmıştır.

Otelin yıldız sayısına göre yetenek yönetimi ile kariyer başarısı ve işten ayrılma arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi ile saptanmıştır. Tablo 5'teki sonuçlara göre yetenek yönetimi ile kariyer başarısı ve işten ayrılma arasındaki basit doğrusal regresyon modeli farklı yıldızlara sahip oteller için anlamlı bulunmuştur. Tablo 5'e göre yetenek yönetimi, 5 yıldızlı oteller için işten ayrılmadaki toplam değişimin % 20'sini ($R^2=,205$); kariyer başarısındaki toplam değişimin ise % 58'ünü ($R^2=,577$) açıkladığı sonucu elde edilmiştir. Yetenek yönetimi, 4 yıldızlı oteller için, işten ayrılmadaki toplam değişimin % 24'ünü ($R^2=,242$); kariyer başarısındaki toplam değişimin ise % 63'ünü ($R^2=,627$) açıkladığı sonucu elde edilmiştir. Yetenek yönetimi, 3 yıldızlı oteller için, işten ayrılmadaki toplam değişimin % 32'sini ($R^2=,319$), kariyer başarısındaki toplam değişimin % 40'ını ($R^2=,397$) açıkladığı sonucuna varılmıştır.

SONUÇ

Günümüzde ulusal ve uluslararası alanda yaşanan yoğun rekabet ortamında fark yaratmak ve varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorun yetenekli çalışanlara sahip olunması ve onların elde tutulmasıdır. Yetenekli çalışanların çok fazla olmadığı günümüz iş ortamında, bu çalışanlara ulaşmak, onları işletmeye çekmek ve elde tutmak insan kaynakları departmanlarının öncelikli konularından biri olmuştur.

Araştırma bulgularına göre yetenekli çalışanların yönetilmesi için alt boyutlar olan performans yönetimi, yönetim desteği, işletmenin sosyal sorumluluğu, işletmede sorumluluk almaktan gurur duyan çalışanlar, hijyen faktörler, kariyer başarısı ve işten ayrılma konularındaki algılar dikkatle ele alınmalıdır. Yıldız sayıları açısından yetenek yönetimi algılarının farklılık gösterdiği saptanmıştır. Özellikle 3 yıldızlı işletmelerde yetenek yönetimine dair algıların düşük olduğu belirlenmiştir. Yetenek yönetimi alt boyutunu oluşturan algılar arasındaki korelasyona bakılmış ve aralarındaki ilişkiler saptanmıştır. Çalışanların kariyer başarısı ve işten ayrılma niyetleri, yetenekli çalışanların işletmede uzun süre istihdam edilmesi ve verimliliğin sağlanması açısından önemli görülmektedir.

Yetenek yönetiminin etkilerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada gerçekleştirilen analizler ve yukarıda sunulan bulgulara göre yetenek yönetimi alt boyutları ile işten ayrılma ve kariyer başarısı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş, ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda yetenek yönetimi ile yetenek yönetiminin işten ayrılma ve kariyer başarısı üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapılan çalışmada 4 yıldızlı otellerde yetenek yönetimi uygulamalarının daha etkili olduğu saptanmıştır. 4 yıldızlı otellerin 5 yıldızlı otellere göre yöneticilerin kendi çalışanlarını daha çok destekledikleri, daha paylaşımcı davrandıkları, çalışanlarını daha çok motive ettikleri ve daha çok insan odaklı faaliyet gösterdikleri düşünülmektedir. Turizm sektörü emek

yoğun bir sektör olduğundan, bu sektörde yetenekli çalışanların örgüt bünyesine katılması ve işletmede tutulması zor olmaktadır. Bu çerçevede 5 yıldızlı işletmeler, gerek marka gerekse itibar sahibi olmalarından dolayı yetenekli çalışanlara daha kolay ulaşmaktadır. 4 yıldızlı işletmelerin yetenekli çalışanları, kendi bünyelerindeki iç kaynaklara başvurarak tedarik etmeyi planladıkları düşünülmektedir.

Bu yaklaşımla, işletmelerde farkı yaratacak olanların yetenekli çalışanlar olduğu gerçeği göz önünde bulundurularak, sahip olunan değerler iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, başarı elde edilerek, rekabette üstünlük sağlanacak, bu konuda yapılacak olan yatırım, en doğru ve kârlı bir yatırım olacaktır. Böylelikle yetenek yönetimi uygulamalarıyla işletmeler, ürettikleri ürün ve sundukları hizmetlere duyulan güvenle birlikte, rakiplerine göre daha farklı olmayı başaracaklardır.

KAYNAKÇA

- Altınöz, M. 2009. Yetenek Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altıntaş, N. 2007. “Yetenek Yönetimi Nedir?”, <http://www.kobifinans.com.tr>. (Erişim Tarihi, 31.08.2009).
- Cappelli, P. 1999. The New Deal at Work: Managing the market-driven workforce, Boston: Harvard Business School Pres.
- Çırpan, H., Şen, A. 2009. “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, Çerçeve Dergisi, 52 (16): s. 110-116.
- Doğan, S., Demiral, Ö. 2008. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 3, s.145-166.
- Filiz, A. 2006. “İK’da Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi”, Elektrik, s. 90-92.
- Guthridge, M. 2006. “The People Problem in Talent Management”, The McKinsey Quarterly, N. 2.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. 1990. “Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational, Psychologists”, American Psychologist, 45 (2), s. 223-239.
- Leung, A., Zhang, J., Wong, P. K., Foo, M. D. 2006. “The Use of Networks in Human Resource Acquisition for Entrepreneurial Firms” Journal Of Business Venturing, Vol. 21, s. 664-667.
- McCauley, C., Wakefield M. 2006. “Talent Management in the 21st Century”, The Journal of Quality & Participation, Winter, Vol. 29, N. 4.
- Mucha, T. R. 2004. “The Art and Science of Talent Management”, Organization Development Journal, Winter, 22 (4): 96-100.
- Pepe, M. 2007. “The Strategic Importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation”, Organizational Development Journal, 25 (2), Summer.
- Rothwell, W., J. 1994. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within, New York, Amacom.

- Tymon JR. W. G., Stumpf, S. A., Doh, J. P. 2009. Exploring Talent Managment in India: The neglect role intrinsic rewards, *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- Wieselsberger, K. 2004. *The Psychological Contract is Dead, Long Live the Psychological Contract: Issues of talent management and retention in the context of the new employment relationship*, London School of Economics, August.

HAVACILIK KAZALARINDA İNSAN FAKTÖRÜ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN
Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü
akdogana@erciyes.edu.tr

Yük. Müh. Özgür DEMİRTAŞ
Erciyes Üniversitesi SBE İşletme A.B.D
ozgurdemirtas@hvkk.tsk.tr

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

ÖZET

İnsanın yetenekleri, bilgi ve eğitim düzeyi, zekâ muhakemesi, duyarlılığı, stres özellikleri vb. karakter ve kişilik yapısını oluşturan etmenler ile fizyolojik ve ruhsal sağlığı uçuş emniyetini en çok etkileyen unsurlardan bazılarıdır. Meydana gelmiş olan kazalar incelendiğinde, kaza nedenleri arasında insan faktörünün etkisinin %80 seviyelerinde olduğu ve bu kapsamda konu üzerinde daha hassas bir şekilde durularak, kontrol altına almaya yönelik gerekli tedbirlerin alınması gerektiği değerlendirilmektedir. Buna karşın literatürdeki çalışmalar incelendiğinde insan faktörüne yönelik yapılan çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu çerçevede, çalışmanın amacı havacılık sektörü çalışanları açısından havacılık kazalarına neden olan faktörler arasında insan faktörünün ne derece önemli bulunduğunu ortaya koymak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algılamalarını tespit etmek ve bu algılamaların çeşitli faktörler açısından farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır.

Anahtar Kelimeler: Uçuş Kazaları, İnsan Faktörü, Kaza Sebep Modelleri, İnsan Kaynakları Yönetimi

1.ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE AMACI

Havacılık, tarih boyunca insanoğlunun ilgisini çekmiştir. 1903 yılındaki ilk başarılı uçuşla birlikte havacılığın gelişimi hız kazanmıştır. Bu gelişime paralel olarak havacılık teknolojisine ayrılan insan gücü ve mali kaynaklar zaman içerisinde artış göstermiş, bunlara ilave olarak muhtemel kaza riskleri de ön plana çıkmıştır. Havacılık alanında yaşanan kazaların %98'i önlenilebilir nitelikte olup (Shappel ve Wiegman, 2001) bu kazalar içerisindeki insan kaynaklı hataların oranı %80 seviyesindedir (NTSB,2004; Wiegman ve Shapel, 2005). Kaza sebepleri yalnızca birinin ya da bir kaçının birleşerek hasar ya da yaralanma meydana gelmesiyle sonuçlanan ve eğer düzeltilirse, elimine edilirse ya da kaçınılırsa hasar ya da yaralanmanın muhtemelen engellenebileceği durumlardır (Wood,

1997). Yapılan çalışmalarda başlıca kaza sebepleri incelendiğinde; kokpit ekibi, hava aracı, bakım, meteorolojik şartlar, hava trafik kontrol sistemleri (McDonald vd.,2000; King, 1995) gibi faktörler kazalara neden olan etkenler olarak ifade edilmektedir. Kaza sebep modelleri kapsamında ise 5M Modeli (insan, makine, çevre, görev, yönetim), Reason'un İsviçre Peyniri modeli literatürde değinilen önemli modellerdir (Patankar ve Taylor, 2004; Reason, 1990; Miles, 1971; Wiggins ve Stevens, 1999). Kazalarla ilgili insan faktörünün anlaşılmasına yönelik önerilen modellerden günümüzde en fazla kullanılanı Hawkins tarafından 1987 yılında geliştirilen ve dört bileşen parça içeren SHELL (yazılım, donanım, çevre ve insan) modelidir (Nader ve Coffin, 2003). Ancak, kaza nedenlerinden insan faktörü ile ilgili oran %80 gibi çok yüksek bir oranda olmasına rağmen, ne yazık ki çok yakın zamanlara kadar bu faktörün tespitine ve önemini vurgulamaya yönelik yapılan çalışmalara temel teşkil edecek bir altyapı oluşturulamamıştır. Havayolu işletmelerinde insan kaynağı özellikle operasyonel anlamda çok önemli ve kritik bir görev üstlenmektedir (Edkins,1998). Bu görevlerde hizmet veren özellikle pilot, hava trafik kontrolörleri, uçak bakım ve onarım teknisyenlerinin, havacılık güvenliğinin sağlanmasında, öncelikli çalışma konusu olarak yer alması gerekmektedir (Krause, 2003). Dolayısı ile bu işletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının etkili ve verimli biçimde uygulanıyor olması, ulusal ve uluslararası havacılık otoritelerinin ve üretici firmalarının uçuş emniyetleri ve ortaya koydukları tüm prosedürlerin tam anlamıyla uygulanabilmesi açısından önem arz etmektedir.

Üretim faktörleri içinde yönetilmesi en zor ve karmaşık faktör entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağıdır (Bingöl, 2003). Kazalarda büyük oranda etkili olan bu kaynağın öncelikle temin ve seçim sürecinin titizlikle gerçekleştirilmesi (Barutçugil, 2004), ardından donanım, yazılım, çevre ve diğer uçuşa etkisi olan personelle iletişimin güçlendirilmesi (Yaylacı ve Gürüz, 2004), özellikle bakım personeli başta olmak üzere (Cristensen ve Taylor, 1998) personelin eğitimi ve geliştirilmesi, sürekli takibi ve performansının değerlendirmesi (Uyargil, 2008; Özgen, 2005; Akdoğan ve Demirtaş, 2009) son olarak da organizasyonel motivasyonun artırılarak personelin stres düzeyini dengede tutulması yolu ile iş yaşam kalitesinin yükseltilmesinin sağlanması önemli hususlardır (Rothman, 1987) .

Bu kapsamda çalışmanın amacı havacılık sektörü çalışanları açısından havacılık kazalarına neden olan faktörler arasında insan faktörünün ne derece önemli bulunduğunu ortaya koymak, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algılamalarını tespit etmek ve bu algılamaların çeşitli faktörler açısından farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır. Bu çalışma havacılık sektöründe insan kaynakları uygulamalarına ilişkin Türkiye'de yapılmış ilk çalışmadır ve başlangıç aşaması olarak keşfedici bir çalışma olarak gerçekleştirilmiştir.

Buna göre yapılan değerlendirmeler kapsamında insan faktörünün ve insan kaynakları uygulamalarının kazalardaki yeri ve önemi ortaya konularak bunların giderilmesine yönelik değerlendirmeler sunulmuştur. Havacılık sektöründe insan faktörünün önemi, rolü ve uçuşa etkisi değerlendirildiğinde, bu görevleri icra eden personelin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının irdelendiği bu çalışmanın, alanda yapılacak diğer çalışmalara bir yön vermesi bakımından önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada uçuşa etkide bulunan personelin kaza sebepleri ve kaza yaratma potansiyeli yüksek unsurlara ilişkin algılamalarını ve havacılık güvenliği açısından insan kaynakları yönetimi sürecine bakış açılarını belirlemeye yönelik bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırma kapsamında veriler IDEF 09 (International Defence Fair-2009) fuarında katılımcı olarak yer alan tüm havacılık sektörlerinin temsilcileri/yöneticileri ve uçuş ekiplerinden (pilot, uçak bakım teknisyenleri, makinistler) oluşan bir örneklemeden, anket tekniği ile yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Ankete cevap verenlerin sayısı toplam 139 kişidir.

Anket formu 3 temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde havacılıkta önemli görülen unsurların önem derecelerini belirlemeye yönelik FAA(Federal Aviation Administration) tarafından belirtilen raporlar çerçevesinde oluşturulmuş 5 değişken, ayrıca uçuş kazası yaratma potansiyeli olabilecek 7 adet değişken belirlenmiş ve katılımcılardan bunların önem derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Önem derecelerinin tespitinde “1” olarak yapılan değerlendirmeler önem derecesi en kuvvetli olana verilmiştir. İkinci bölümde ise işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına ilişkin uçuşa etkide bulunan personelin algılamalarını belirlemek üzere Laursen ve Foss (2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde belirtilen 28 ifade havacılık sektörü açısından yeniden düzenlenmiş ve havacılık için söz konusu olmayan ifadeler çıkartılarak 25 ifadeye indirilmiştir. Analizler aşamasında ölçeğin güvenilirliği açısından bazı sorular çıkartılmış ve sonuçta 18 ifade ile analizler yapılmıştır. Ölçekte alt boyutlarda eğitim, performans değerlendirme, kararlara katılım, çalışma ortamı ve amaç belirleme yer almakta olup ölçeğin cronbach alfa değeri 0.647² olarak hesaplanmıştır. Kullanılan bu ölçekte “1” olarak yapılan değerlendirme İK uygulamalarındaki algılamalara “tamamen katılıyorum”, “5” ise “kesinlikle katılmıyorum”u vurgulamaktadır. Üçüncü bölümde ise kişilerin özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.

3. BULGULAR

3.1 Araştırmaya katılanların özelliklerine ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin 113’ü erkek, 26’sı ise kadındır. Çalışmaya katılanların yaklaşık %92’si 30-50 yaş aralığındadır. Ankete cevap verenlerin % 65’i pilot, %18’i uçak bakım teknisyeni ve % 14’ü ise yönetici düzeyindeki çalışanlardır. Sektörler açısından değerlendirildiğinde cevaplayıcıların %64’ünün kamu sektöründe, %36’sının ise özel sektörde çalıştığı görülmektedir. Ankete cevap veren kişilerin çalıştıkları işletmelerin büyüklüğüne bakıldığında %92’sinin 50 ve üstü çalışana sahip işletmelerde çalıştığı tespit edilmiştir. Cevaplayıcılardan %10’u 1 yıldan az bir süredir, %23’ü 1-2 yıl arası, %67’si ise 3 yıl ve 3 yıldan uzun bir süreden beri aynı organizasyonda çalıştığını belirtmiştir. Çalışmaya katılanlara teknik eğitimleri dışında kaç kez bireysel gelişime katkıda bulunan eğitimlere gönderildiği sorulduğunda %3’ü hiçbir eğitime katılmadığını ve yaklaşık %50’si ise 11’den daha fazla sayıda bir bireysel gelişim eğitimine katıldığını belirtmiştir.

² Hair vd.(2005) tarafından 0.60 ve üzeri güvenilirlik seviyesinin keşfedici (exploratory) çalışmalarda yeterli olacağı ifade edilmektedir.

3.2 Havacılık kazaları unsurlarına yönelik bulgular

Havacılık kazalarının meydana gelmesinde etkili olan faktörleri belirlemeye yönelik olarak sorulan sorulara verilen cevaplar Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Havacılık Kaza Sebeplerine İlişkin Etkenlerin Önem Derecesini Belirten Sonuçlar

	1	2	3	4	5
Uçuş faaliyetlerinde yer alan İnsan Faktörü	% 58,3	% 15,1	% 7,2	% 18,0	% 1,4
Dış Çevre: Hava Şartları, Havaalanı koşulları vs.	% 25,2	% 33,8	% 25,2	% 12,2	% 3,6
Hava Aracı Tasarımı	% 8,6	% 12,9	% 25,9	% 34,5	% 18,0
Hava Yolu Yönetimi	% 7,2	% 21,6	% 20,1	% 13,7	% 37,4
Hava Aracı Bakımı	% 7	% 16,5	% 21,6	% 21,6	% 39,6

Tablo 1’de görüleceği üzere, örneklem kapsamında en önemli olarak değerlendirilen unsurun insan faktörü olduğu ve en önemsiz olarak değerlendirilen faktörün ise hava aracı bakımının olduğu ifade edilmiştir. Çıkan sonuçlar incelendiğinde genel olarak her türlü faaliyetin temeli olan insanın en önemli unsur olarak vurgulanması beklenen sonuçtur. Hava aracı bakımının son sırada yer alması ise çalışmaya katılanların uçuş ve öncesinde kontrol amacıyla yapılan bakımlarda çeklistler sayesinde her şeyin kontrol altında olduğu ve bu kapsamda bir aksaklık çıkma olasılığının minimum seviyelerde olacağı düşüncesiyle önem sırasında son sırada belirtildiği değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle cevap verenler, bakım konusunu zaten olması gereken rutin faaliyetler olarak algılamış olabilirler.

3.2.1 Uçuş kazası yaratma potansiyeli açısından tespit edilen unsurlara yönelik bulgular

Uçuş kazası yaratma potansiyeli kapsamında belirlenen değişkenler üzerinde yapılan incelemeler sonucunda Tablo 2’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 2. Uçuş Kazası Yaratma Potansiyeli Yüksek Unsurların Önem Derecesini Belirten Sonuçlar

	1	2	3	4	5	6	7
Yorgunluk	% 59,7	% 30,2	% 10,1	-	-	-	-
CRM (Mürettebat Kaynak Yönetimi)	% 29,5	% 27,3	% 28,8	% 10,8	% 3,6	-	-
Stres	% 8,6	% 13,7	% 33,1	% 26,6	% 15,8	% 2,2	-
Teknik Bakım	% 2,2	% 20,1	% 20,1	% 20,9	% 19,4	% 12,2	% 5,0
Yönetim Sorunları	-	% 5,0	% 5,0	% 15,8	% 22,3	% 33,8	% 18,0
Hava Trafik	-	-	-	% 15,1	% 18,7	% 28,8	% 37,4
Uçakların Eskiliği	-	% 3,6	% 2,9	% 10,8	% 20,1	% 22,3	% 40,3

Tablo 2 incelenecek olursa örneklem kapsamında en önemli potansiyel kaza unsurun yorgunluk olduğu görülmektedir. Son sırada ise uçakların eskiliği ve hava trafik kapsamında yer alan değişkenler bulunmaktadır. Bu sonuçlardan görüleceği üzere insana yönelik yorgunluk, CRM ve stres gibi daha çok insan unsuru ile doğrudan ilişkili fizyolojik etkenlerin ön planda olduğu, uçakların eskiliği ve hava trafik kapsamında öngörülen unsurların ise uçuş kazalarına direk etkisinin daha az olacağı yönünde algılamaların olduğu görülmektedir.

3.3.2. İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin bulgular

Araştırmamıza katılan uçuş ekipleri ve firma yöneticilerinin İnsan Kaynakları Uygulamalarına ilişkin algılamalarının belirlenmesine yönelik yapılan değerlendirme sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Algıların Ortalamaları

	Eğitim	Perfor mans.D eğ.	Karara Katılım	Çalışm a Ortamı	İş Tanıml arı	Amaç Belirleme
Örneklem Sayısı	139	139	139	139	139	139
Ortalama	2,35	2,37	2,27	2,35	2,27	2,23
Standart Sapma	0,75	0,91	0,55	0,59	0,51	0,90

Bu sonuçlardan görüleceği üzere hem uçucu personel hem de uçuş faaliyetlerini destekleyen personel, çalıştıkları işletmelerdeki İK uygulamalarına ilişkin olarak yüksek düzeyde bir algılamaya sahiptir. Yani örneklem grubu uçuş faaliyetlerine yönelik eğitim, performans değerlendirme, kararlara katılım, çalışma ortamı, iş tanımları ve amaç belirleme kapsamındaki uygulamalardan memnuniyet verici bir algı düzeyindedir.

Analiz kapsamında son olarak hava kazalarına ilişkin etkenler ve uçuş kazaları yaratma potansiyeli yüksek unsurlar açısından farklı görüşe sahip katılımcıların İK uygulamalarına ilişkin algılamalarında da farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Ki-Kare analizi yapılmış ancak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ayrıca cinsiyet, çalışılan pozisyon, toplam çalışma yılı, çalışılan sektör, çalışılan işletmenin büyüklüğü ve alınan eğitimler açısından farklı gruplarda yer alan katılımcıların İK uygulamaları algılamalarında da farklılık bulunamamıştır.

4.SONUÇ

İnsanların, fonksiyonel bir sistem elemanı olarak, hata yapabileceği bilinen bir gerçektir. İnsan hatasının, havacılık kazalarının nedenleri içindeki etkisi yaklaşık %80'i olarak belirtilmektedir. İnsan faktörü; insan performansının optimize edilmesi ve insan hatasının en aza indirilmesine yönelik çok disiplinli bir alandır ve insanların diğer insanlarla ve makinelerle olan ilişkisini uygulama alanına taşımaktadır. Havacılıkta insan faktörü; insan fizyolojisi ve insan psikolojisinin çalışma alanları ile etkileşim içindedir.

Bu çalışmada genelden özele bir bakış açısı ile havacılık kazalarında insan faktörü analiz edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan analiz kapsamında;

- Uçucu personelin havacılık kazalarındaki zincirin en önemli halkasını oluşturmasına rağmen uçuşu direk olarak etkilemese de uçak bakım, hava trafik kontrolörleri vb. destek sağlayan personelin de algı düzeylerinin uçuş faaliyetlerinde ve kazalarda direk etkisinin olacağı,
- Uçuşa hazır olma açısından yorgunluğun yaratacağı etkiler üzerinde daha dikkatle durulmasının, bu kapsamda dinlenme kalitesinin de sorgulanmasının gerekebileceği,
- Uçuş kazalarının insan faktörü açısından incelenmesinde stres unsuruna yönelik tedbirler alınması kaza risklerini azaltmada önemli bir etken olacağı ve özellikle uçucu personelin uçuş streslerine olabildiğince dayanıklı ve sürprizlere daima hazırlıklı olarak kendilerini uçuşa hazırlamaları gerektiği,
- Havacılık uygulamaları kapsamında işletmelerde İK uygulamalarına ilişkin algıların yüksek düzeyde olduğu,
- Havacılık kazalarında uçuş faaliyetleri esnasında yer alan birçok unsur insan faktöründen doğrudan veya dolaylı olarak etkilendiğinden dolayı havacılık işletmelerin İK uygulamaları üzerinde hassasiyetle durmalarının önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Türkiye, sivil hava taşımacılığı alanında hızla artan ve önümüzdeki yıllarda da artış eğilimini sürdürmesi beklenen büyük bir taleple karşı karşıyadır. Bu talebin karşılanabilmesi için daha fazla uçağa, daha fazla uçucuya, daha fazla yetişmiş insan alt yapısına ihtiyaç vardır. Türkiye'nin sivil hava taşımacılığı alanında sağlıklı bir arz-talep dengesi oluşturabilmesinin yegane çözümü insan faktörü alanına giren disiplinlerle koordineli bir çalışma ortamının yaratılarak Türk Sivil Havacılık Sisteminin irdelenmesinde yatmaktadır.

Havacılık sektöründe riskin minimum düzeyde olması gereği, ileri teknoloji kullanımı, eğitilmiş iş gücü istihdam edilmesi, yüksek düzeyde kurumsallaşmanın olması nedenleriyle İK uygulamalarına yönelik algıların yüksek olması çalışmamızla örtüşen bir sonuçtur.

Sonuç olarak havacılık sisteminin en önemli unsurlarının başında insan olduğu açıkça ortadadır. Bu kapsamda havacılık kazalarının en aza indirilmesi için meydana gelen kazalar insan faktörü açısından detaylı olarak irdelenmeli, kazaların arkasında yatan ve kolayca fark edilemeyen asıl etken faktörler ortaya çıkarılmalıdır.

Gelecekte bu konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacıların havacılıktaki tüm olayları sistem yaklaşımı ile ele alarak Türkiye'de meydana gelen havayolu kazalarını insan faktörü açısından inceleyebileceği belirtilebilir. İlave olarak havacılık alanında faaliyet gösteren işletmelerinde sürdürülebilir bir büyüme çerçevesinde ve minimum risk ile uçuşlarını icra edebilmesi için işletmelerindeki insan kaynakları uygulamalarının uçucu ve uçuşu destekleyen personel üzerindeki etkilerini iyi irdelemesi ve bu kapsamda potansiyel kaza unsurlarını önlemede en önemli faktör olan insanı daha sistematik bir şekilde ele almasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. 2009. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Atatürk, İİBF Dergisi, 78-97
- Barutçugil, İ. 2004. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Birinci Baskı, Kariyer Yayıncılık Eğitim Hizmetleri Ltd.Şti
- Bingöl, D. 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beşinci Baskı, Beta Yayıncılık
- Cristensen, T.D., Taylor, J.C. 1998. Airline Maintenance Resource Management: Improving Communication, Society of Automotive Engineers, Inc.
- Edkins, G.D. 1998. Evaluation of the Method to Proactively Improve Airline Safety Performance, Safety Science 30, 275-295
- King, F.H. 1995. Aviation Maintenance Management, Southern Illinois University Press
- Krause, S.S. 2003. Aircraft Safety: Accident Investigations, Analyses and Applications, second edition, The McGraw-Hill Comp
- Küçük, Y.A. 2003. Havacılıkta Emniyet Açısından Risk Yönetimi ve Havacılık Örgütlerinden Uygulama Örnekleri, Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 15-29
- McDonald, N., vd. 2000. Safety Management Systems and Safety Culture in Aircraft Maintenance Organisations, Safty Science 34, 151-176,
- Miles, R.E. 1971. Human Relations or Human Resources? Organizational Psychology: A Book of Readings. New Jersey : Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Nader, R., Coffin L. 2003. Patterns In Safety Thiking., Southern Illinois University Press
- NTSB/ARC-04/01, 2004. Annual Review of Aircraft Accident Data, National Transportation Safety Board, Washington DC, 25-29
- Özgen, H., vd. 2005. İnsan Kaynakları Yönetimi, Çukurova Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- Patankar, M.S., Taylor J.C. 2004, Risk Management and Error Reduction In Aviation Maintenance, Ashgate Publishing Limited
- Reason, J. 1990. Human Error, Cambridge University, United States of America
- Rothman, R.A. 1987. Working Sociological Perspectives; New Jersey
- Shappell, S.A., ve Wiegmann, D.A. 2001. Applying The Human Factors Analysis And Classification System (Hfacs) To The Analysis Of Commercial Aviation Accident Data, 11th International Symposium on Aviation Psychology.Columbus, OH: The Ohio State University, 1-17
- Hair J. vd., 2005, Multivariate Data Analysis, International Edition, Prentice Hall Inc.
- Uyargil, C. vd., 2008. İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım, İstanbul
- Wiegmann, D.A., Shappell S.A. 2005. A Human Error Approach to Aviation Accident Analysis, Ashgate Publishing Company, İngiltere, 1-98
- Wiggins, W.G., Stevens C. 1999. Aviation Social Science: Research Methods in Practice, Ashgate Publishing Limited

- Wood, H.R. 1997. Aviation Safety Programs:A Management Handbook, Library of Congress Catalogian in Publication
- Yaylacı, G.Ö., Gürüz D., 2004. İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Kapital Medya Hizmetleri A.S.

İŞ GÜVENCESİ VE İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİNE YÖNELİK İŞE İADE KARARLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
oyaoz@istanbul.edu.tr

Sibel UĞRAŞBUL
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Doktora Programı
yurtogren@gmail.com

Beynaz UYSAL
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Doktora Programı
beynazuysal@hotmail.com

ÖZET

4773 sayılı kanun ve 10.06.2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu ile çalışma yaşamımıza giren iş güvencesi kavramı yeni bir kavramdır. İş güvencesi ile ilgili yasa hükümlerinin uygulanmasında iş sözleşmesinin feshindeki geçerli sebep kavramının net bir şekilde anlaşılması önemli noktalardan biridir. İş Kanunu'nun 18. maddesinde örnek olarak gösterilen durumlar ve bu durumlara benzer hangi gerekçelerin iş sözleşmesinin feshinde geçerli sebep olarak kabul edilmesi gerektiği ilgili Yargıtay kararlarına bakılarak daha net açıklanabilir. Bu amaçla bu çalışmada işe iade talebinin yer aldığı 553 adet Yargıtay kararı kapsamında, feshin hangi sebeplerden kaynaklandığı, bu sebeplerin hangi sıklıkla görüldüğü incelenerek, geçerli sebep kavramı ile ilgili bilgi edinmek amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Güvencesi, İşe İade, İş Sözleşmesinin Feshinde Geçerli Sebep.

1.GİRİŞ

Tarihi gelişim süreci içinde işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesinde geline son aşamada işçi yararına yorum yapılarak işçinin korunması sonucuna ulaşılmıştır. İşçinin korunması konularının başında işçiye iş güvencesi sağlanması, diğer bir ifadeyle işçinin çalışma hakkının garanti altına alınması gelir (Makas, 2003).

İş güvencesi, temel bir insan hakkı olan çalışma hakkına (Anayasa m. 49) işlerlik kazandırır ve işçinin iş sözleşmesinin, haksız ve keyfi feshine karşı korunmasını sağlar (Işık, 2009). Günümüzde iş güvencesinin, işçinin ve ailesinin yaşamı, toplumsal yaşam ve sosyal barışın

sağlanmasındaki rolü göz önüne alındığında, bu olgunun tüm çağdaş toplumlar açısından yaşamsal öneme sahip olduğu söylenebilir. (Aktuğ, 2003)

İşçinin iş sözleşmesini, haksız ve keyfi feshine karşı koruyan iş güvencesi kavramı, işveren açısından değerlendirildiğinde ise, işçi ile işveren arasındaki ilişkinin her ne şekilde olursa olsun devam edeceği anlamına gelmemektedir. İşçi-işveren ilişkisinin her ne suretle olursa olsun sürdürülmesi istihdam serbestisine ve işletmecilik anlayışına aykırılık teşkil eder (Işık, 2009).

İş güvencesi konusunda uluslararası alanda ve anayasal düzeydeki ilk düzenlemelerden biri işten çıkarmanın geçerli bir nedene dayanması zorunluluğunu öngören 1917 tarihli Meksika Anayasasıdır. (Aktuğ, 2003). İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Almanya'da 1951 tarihli "Feshe Karşı Koruma Kanunu" sanayileşmiş ülkelerde düzenlenen ilk iş güvencesi kanunlarından biridir. "Avrupa ülkelerinde ise öncelikle Uluslararası Çalışma Teşkilatı'nın (ILO) 1963 yılında kabul ettiği "İşveren Tarafından İş İlişkisinin Sona Erdirilmesi Hakkında 119 Sayılı Tavsiye Kararı"ni takiben, İtalya'da 1966 tarihli kanun, İngiltere'de 1971 tarihli kanun, Fransa'da 1973 tarihli kanun yürürlüğe girmiştir" (Ekonomi, 1997).

"Türkiye'de iş güvencesi konusu, birçok dönemde gündeme getirilmiş ve bu konuda çeşitli kanun çalışmaları yapılmış, ancak bu çalışmalar genelde sonuçlandırılmamıştır" (Aktuğ, 2009). Çalışma hayatımızda 4773 sayılı kanuna kadar olan dönemde dar anlamda iş güvencesini düzenleyen tek kanun 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 30'uncu maddesidir. Anılan madde uyarınca, işyeri sendika temsilcilerinin iş sözleşmelerinin feshinde haklı bir sebebin varlığının olması ve açıkça belirtilmesi gerektiği yönünde düzenleme getirilmiştir (Koç, 2006). İşçi-işveren ilişkisini düzenleyen ilk kanun olan 3008 sayılı İş Kanunu ve bunu takiben 1475 sayılı İş Kanunu işverenlere, belirli bir süre önce bildirimde bulunmak koşulu ile belirsiz süreli bir iş sözleşmesini feshetme serbestisini tanımaktadır. Gerek 1475 sayılı İş Kanunu, gerekse 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ve diğer yasalarımızdaki düzenlemeler işçileri feshine karşı koruma ve gerçek anlamda iş güvencesini sağlama konusunda yetersiz kalmıştır (Işık, 2009). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Konferansı tarafından 1982 yılında kabul edilen "Hizmet İlişkisine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında 158 sayılı Sözleşme"nin 1994 yılında ülkemiz tarafından onaylanmasıyla birlikte bu sözleşmeye uyum sağlamak üzere iş güvencesine dair yasal düzenlemelerin yapılması zorunluluğu doğmuştur (Çelik, 2009). "Uygulamaların işçi aleyhine yarattığı sonuçları önlemek amacı ile 10.06.2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu ile işçinin feshine karşı korunmasını öngören düzenlemelere gidilmiştir" (Işık, 2009). "Geçerli sebep", "geçersiz sebep", "işe iade" kavramları ilk kez 4857 sayılı İş Kanunu ile ortaya çıkmıştır (Kılıçoğlu, 2005). 4857 sayılı İş Kanunu ile mevzuatımıza giren iş güvencesi hükümlerinin getirdiği en önemli yeniliklerden biri, feshin geçersiz sayılarak işçiye işe iade edilmesini dava yoluyla talep hakkı tanınmasıdır (Optur, 2005).

2. İŞ GÜVENCESİ KAVRAMI

"İş güvencesi, işçinin korunması amacıyla işverenin iş sözleşmesini feshetme hakkının sınırlandırılmasıdır" (Adal, 2008). İş güvencesi kavramı kapsam bakımından ikiye ayrılmaktadır. Dar anlamda, feshine karşı korumanın özünü, yani geçerli bir neden olmaksızın sözleşmenin feshedilemeyeceğini, geniş anlamda ise işverenin fesih hakkına getirilen tüm sınırlamaları ve doğan zararı gidermeye yönelik tüm önlemleri kapsar (Koç, 2005).

“İşçinin feshe karşı korunması, yürürlükteki bir hizmet akdinin, işverenin fesih hakkını sınırlayarak, devamlılığını olabildiğince sağlamaya ve fesih gerçekleştiğinde de işçi yönünden feshin mağdur edici sonuçlarını hafifletmeye yönelik önlemleri içermektedir. Bunlar arasında hem işçiyi hem işvereni koruyan çift taraflı önlemler olabileceği gibi, sadece işçiyi koruyan örneğin kötü niyet tazminatı ve sendikal tazminat gibi tek taraflı önlemlerde olabilir” (Uçum, 2008).

Ayrıca Yasanın 19. maddesi sözleşmenin feshinde işverenin uyması gereken kuralları hüküm altına almıştır. Yasa hükmü şöyledir : “İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapmak ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek zorundadır. Hakkındaki iddialara karşı savunması alınmadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez...” Buna göre yasal hükümlerin öngördüğü kurallar; yazılı bildirim, sebep gösterme, savunma hakkı olarak üç başlıkta toplanabilir.

3. İŞ GÜVENCESİNİN KAPSAMI

İş güvencesi kapsamına giren iş ilişkilerine 4857 sayılı kanunun 18 ve devamındaki 19, 20 ve 21. maddeler uygulanır. İş güvencesi dışında kalan işçilerin iş sözleşmeleri geçerli bir nedenin varlığı aranmaksızın feshedilebilecek, bu kişiler fesih hakkının kötüye kullanılması halinde, kötü niyet tazminatı isteyebileceklerdir (4857 Sayılı İş Kanunu m. 17). Güvence kapsamında olanlar için kötü niyet tazminatı yerine, kanunda geçersiz feshin sonuçlarını düzenleyen hükümler uygulanacaktır (Işık, 2009).

4857 sayılı İş Kanunu iş güvencesinin kapsamını belirlerken başlıca dört kriteri esas almıştır. İş güvencesi kapsamına alınmak için bu dört koşulun hepsinin yerine getirilmesi gerekir (Adal, 2008). Bu koşullar;

1. İşçinin 30 veya daha fazla işçi çalıştıran bir iş yerinde çalışıyor olması,
2. En az altı aylık kıdeminin olması,
3. İşletmenin bütününe yöneten işveren vekili ve yardımcıları ile işletmenin bütününe yöneten ve işçiyi işe alma ve çıkarma yetkisi bulunan işveren vekili olmaması,
4. Belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışıyor olmasıdır.

“Geçerli fesih nedenleri Yasanın 18. maddesinde sadece başlıkları itibariyle, “işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan” nedenler olarak belirtilmiş, somut ve açık biçimde sıralanmamıştır. Bu nedenle hangi durumların geçerli neden olarak kabul edilmesi gerektiği, ancak Yasanın gerekçesinde örnek olarak belirtilen ve bugüne kadar bazı Yargıtay kararlarına dayanarak belirlenen durumlara bakarak açıklanabilir”(Adal, 2008).

Geçersiz sebeple yapılan feshin sonuçları 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 21. Maddesinde belirtilmektedir. Feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren, işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçiyi, başvurusu üzerine işveren bir ay içinde işe başlatmaz ise, işe başlatmamanın karşılığı olan en az dört aylık ve en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü olur. Ayrıca işçiye ihbar tazminatı hak ediyorsa kıdem tazminatı,

kararın kesinleşmesine kadar çalıştırılmadığı süreler için ise en çok dört aya kadar doğmuş bulunan ücret ve diğer hakları ödenir.

4.ARAŞTIRMANIN METODU VE BULGULAR

Araştırmanın Amacı

İş güvencesi ile ilgili yasa hükümlerinin uygulanmasında iş sözleşmesinin feshindeki geçerli sebep kavramının net bir şekilde anlaşılması önemli noktalardan biridir. Araştırmanın amacı, işe iade ile ilgili Yargıtay kararlarını inceleyerek genel olarak hangi sebeplerle iş sözleşmesinin fesih edildiğini, bu sebeplerin hangi sıklıkla görüldüğünü ve iş sözleşmesi fesih sebebi ile dava sonucu arasında ilişkinin olup olmadığını tespit etmektir.

İş güvencesi kapsamında Yargıtay'a intikal eden işe iade davaları ile ilgili genel bir değerlendirmenin yapıldığı bu çalışmada, iş sözleşmelerinin en çok hangi sebeplere dayanarak feshedildiği ortaya konarak, bu çalışma sonuçlarından akademik alandaki ve iş hayatındaki ilgili kişilere bilgi sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca çalışmanın "belirsiz süreli iş sözleşmesinin feshinde geçerli sebep" kavramının irdelenmesiyle geçerli sebep kavramının belirginleştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, ulaştığımız Yargıtay işe iade davaları kararları istatistiksel yöntemler kullanılarak sınıflanmış ve incelenmiştir. Yapılan sınıflandırmalarda, Yargıtay kararı sonuçlarının işçi lehine ve işveren lehine sonuçlanmasına, Yargıtay kararlarındaki iş sözleşmesi fesih sebeplerinin işçiden veya işletmeden kaynaklanması ayırımına bakılmıştır. Her sınıflamada alt başlıkların frekans dağılımları incelenmiş, yoğunluğun olduğu, "işletmeden kaynaklanan sebeplerin" neler olduğunun tespitine yönelik inceleme derinleştirilmiştir. Ayrıca inceleme konusu kapsamındaki Yargıtay kararlarıyla ilgili olarak iş sözleşmesinin feshinde gösterilen sebeplerle, davanın sonuçları arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

İşe iade konulu Yargıtay kararlarından elde edilen veriler SPSS for Windows Release ve Microsoft Office Excel programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Analizler için frekans dağılımları ve ki-kare testleri yapılmıştır.

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmamızın çalışma evrenini, Mevbank Hukuk Sitesi'nde yeralan 08.07.2004 ile 01.06.2009 tarihleri arasında sonuçlanan işe iade ile ilgili Yargıtay kararları oluşturmaktadır. Bu çerçevede geçerli nedene dayanan 553 adet işe iade davası ile ilgili Yargıtay kararı araştırma için tespit edilmiş, değerlendirmeler bu kararlar üzerinden yapılmıştır.

Araştırma Bulguları

İş güvencesi kapsamında, iş sözleşmesinin feshinde geçerli sebeple ilgili araştırma bulguları aşağıda sunulmuştur.

4.4.1.Frekans Dağılımları

Aşağıda incelemeye konu olan 553 karar ile ilgili bazı frekans dağılımları çeşitli kriterler esas alınarak yapılmıştır. İlk olarak 553 kararın işçi lehine işçi aleyhine sonuçlanması açısından frekans dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 1. İncelenen Tüm Yargıtay Kararlarının İşçinin Lehine ve Aleyhine Sonuçlanmasına Göre Dağılımı

tüm davalar (iscı lehine/aleyhine)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	iscı lehine	361	65,3	65,3	65,3
	iscı aleyhine	192	34,7	34,7	100,0
	Total	553	100,0	100,0	

Tablo 1'de belirtildiği gibi, 553 Yargıtay kararının 361'i (%65,3) işçi lehine, 192'si (%34,7) işçi aleyhine sonuçlanmıştır. Ancak bu kararların 366'sının (%66,2) kesinleşmiş karar ve 187'sininin (%33,8) bozma kararı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda karar sonuçlarının işçi lehine ve işçi aleyhine sonuçlanmasına göre kesinleşmiş kararlara bakıldığında Tablo 2'deki frekans dağılımlarına ulaşılmıştır.

Tablo 2. Kesinleşmiş Yargıtay Kararlarının İşçinin Lehine ve Aleyhine Sonuçlanmasına Göre Dağılımı

iscı lehine / aleyhine (kesinleşmiş karar)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	iscı lehine	240	43,4	65,6	65,6
	iscı aleyhine	126	22,8	34,4	100,0
	Total	366	66,2	100,0	
Missing	System	187	33,8		
Total		553	100,0		

Tablo 2'deki frekans dağılımına bakıldığında, 366 kararın 240'ının (65,6) işçi lehine ve 126'sının (%34,4) işçi aleyhine sonuçlandığı görülmektedir.

İşçi lehine ve aleyhine sonuçlanmasına göre Yargıtay bozma kararlarının frekans dağılımını incelemek için oluşturulan Tablo 3, aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3. Yargıtay Bozma Kararlarının İşçinin Lehine ve Aleyhine Sonuçlanmasına Göre Dağılımı

		bozma isci lehine/aleyhine			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	isciden lehine	121	21,9	64,7	64,7
	isciden aleyhine	66	11,9	35,3	100,0
	Total	187	33,8	100,0	
Missing	System	366	66,2		
Total		553	100,0		

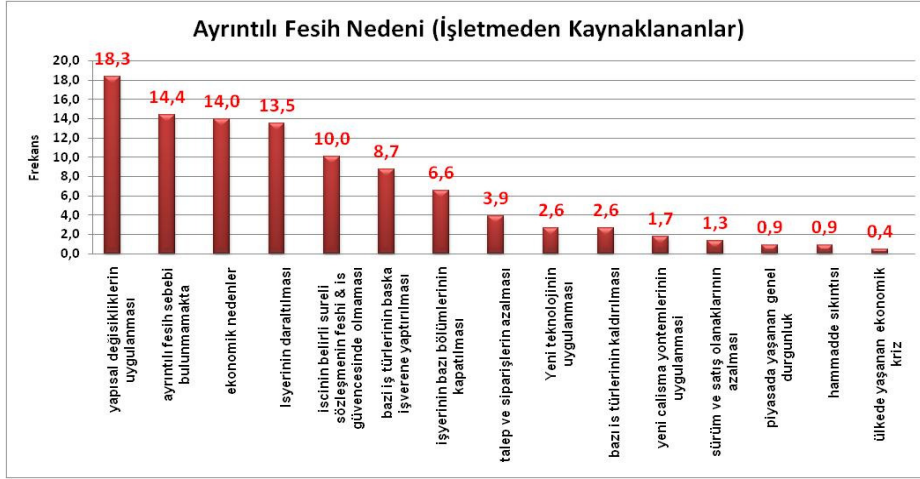
Tablo 3'deki frekans dağılımına göre, bozma kararı ile sonuçlanan 187 kararın 121'inin (%64,7) işçi lehine, 66'sı (%35,3) işçi aleyhinedir.

Tablo 4'de ise iş sözleşmelerinin feshinde geçerli fesih nedeni olarak gösterilen işçiden veya işletmeden kaynaklanan nedenlerin frekans dağılımları bulunmaktadır.

Tablo 4. İş Sözleşmelerinin Feshinde Gösterilen İşçiden ve İşletmeden Kaynaklanan Nedenlerin Dağılımı

		işverenin fesih nedeni (isciden/isletmeden)			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	isciden kaynaklanan nedenler	173	31,3	31,3	31,3
	isletmeden kaynaklanan nedenler	180	32,5	32,5	63,8
	işveren fesihte sebep göstermemiş	111	20,1	20,1	83,9
	Yargıtay kararında dava sebebi bulunmamakta	89	16,1	16,1	100,0
	Total	553	100,0	100,0	

Tablo 4'e görüldüğü gibi, işverenin fesih nedeni 553 kararın 173'ünde (%31,3) işçiden kaynaklanan nedenlere, 180'inde (%32,5) işletmeden kaynaklanan nedenlere dayanmaktadır. 111 (%20,1) kararda işveren tarafından fesihte sebep gösterilmediği ve 89 (%16,1) kararda açıkça geçerli sebebe yer verilmediği görülmüştür. Feshin gerekçelerinin daha çok işletmeden kaynaklanan nedenler olduğu tespit edilmiş ve bunların daha ayrıntılı ortaya konulabilmesi için aşağıda bulunan Grafik 1 oluşturulmuştur.



Grafik 1. İş Sözleşmesinin İşverence Feshinde Geçerli Neden olarak Gösterilen İşletmeden Kaynaklanan Nedenlerin Ayrıntılı (%) Dağılımı

Yukarıdaki bulunan Grafik 1’de ise, işletmeden kaynaklanan fesih sebeplerinin ayrıntılı dağılımında, kararların %18,3’ünde (42 kararda) yapısal değişiklikler, %14’ünde (32 kararda) ekonomik nedenler, %13,5’inde (31 kararda) işyerinin daraltılması, %10’unun (31 kararda) belirli süreli iş sözleşmelerinin feshi ve işçinin iş güvencesi kapsamında olmaması, %8,7’sinde (20 kararda) bazı iş türlerinin başka işverene yaptırılması, %6,6’sında (15 kararda) işyerinin bazı bölümlerinin kapatılması, %3,9’unda (9 kararda) talep ve siparişlerinin azaltılması, %2,6’sında (6 kararda) yeni teknolojinin uygulanması, %2,6’sında (6 kararda) bazı iş türlerinin ortadan kaldırılması, %1,7’sinde (3 kararda) yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması, %1,3’ünde (4 kararda) sürüm ve satış olanaklarının azalması, %0,9’unda (2 kararda) piyasada yaşanan genel durgunluk, %0,9’unda (2 kararda) hammadde sıkıntısı, %0,4’ünde (1 kararda) ülkede yaşanan ekonomik kriz fesih gerekçesi olarak gösterilmiştir. Kararların %14,4’ünde (33 kararda) ayrıntılı fesih sebebi bulunmamaktadır.

İşverenin Geçerli Fesih Nedenleri ile Karar Sonuçları Arasındaki İlişki (Ki-Kare Testi)

Bu bölümde, araştırmamızın amacına uygun olarak, geçerli fesih nedenleri ile karar sonuçları arasında bir ilgi olup olmadığı incelenmiştir. Öncelikle işçiden ve işletmeden kaynaklanan nedenler ile karar sonuçları ilişkilendirilmiş ve aşağıda bulunan Tablo 5’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 5. İşverenin İşçi ve İşverenden Kaynaklanan Geçerli Fesih Nedenleri ile Karar Sonuçları Arasındaki İlişki

Crosstab

			işverenin fesih nedeni (isciden/isletmeden)		Total
			isciden kaynaklanan nedenler	isletmeden kaynaklanan nedenler	
tüm kararlar (isci lehine/aleyhine)	isci lehine	Count	96	121	217
		% within tüm kararlar (isci lehine/aleyhine)	44,2%	55,8%	100,0%
	isci aleyhine	Count	77	59	136
		% within tüm kararlar (isci lehine/aleyhine)	56,6%	43,4%	100,0%
Total		Count	173	180	353
		% within tüm kararlar (isci lehine/aleyhine)	49,0%	51,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,126 ^b	1	,024		
Continuity Correction ^a	4,642	1	,031		
Likelihood Ratio	5,137	1	,023		
Fisher's Exact Test				,029	,016
Linear-by-Linear Association	5,111	1	,024		
N of Valid Cases	353				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 66,65.

İncelemeye konu olan 553 karardan işveren tarafından fesih sebebi gösterilmeyen veya Yargıtay kararında fesih sebebi bulunmayan 200 karar elimine edilmiş, kalan 353 karardaki fesih nedenleri ile karar sonuçları arasında yapılan ki-kare analizinde sonuçlarla nedenler arasında bir ilgi olduğu saptanmıştır. Yukarıdaki Tablo 5’de görüldüğü gibi, anlamlılık düzeyi 0,05’in altında (sig: 0,016) hesaplanmıştır. Bu sonuç bize işverenin fesih nedeninin işletmeden yada işçiden kaynaklanan nedenler olmasıyla karar sonucunun işçi lehine yada işveren lehine sonuçlanması arasında ilgi olduğunu göstermektedir. Nitekim, işveren işçi lehine sonuçlanan 217 kararın 121’inde (%55,8) işletmeden kaynaklanan nedenlerle, 96’sında (%44,2) ise işçiden kaynaklanan nedenlerle iş sözleşmesini feshetmiştir. İşçi aleyhine sonuçlanan 136 kararın 59’unda (%43) işletmeden kaynaklanan nedenlerle, 77’si (%56,6) ise işçiden kaynaklanan nedenlerle iş sözleşmesinin feshi sözkonusudur. Bu sonuçlardan hareketle, işletmeden kaynaklanan nedenlerin feshin konusu olduğu kararlarda, sonucun ağırlıklı olarak işçi lehine olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında, fesih nedenleri; işçinin yeterliliği, işçinin davranışı, işletme içi ve dışı nedenler olarak ayrıntılandırılmış ve karar sonuçları ile bunlar arasında bir ilgi olup olmadığı ki-kare analizi ile belirlenmiştir.

Tablo 6. İşverenin Geçerli Fesih Nedeninin İşçinin Yeterliliğinden, İşçinin Davranışlarından, İşletme İçinden veya İşletme Dışından Kaynaklanması ile Karar Sonuçları Arasındaki İlişki

Crosstab

		işverenin fesih nedeni				Total
		işçinin yetersizliğinden kaynaklanan nedenler	işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenler	işletme dışından kaynaklanan nedenler	işletme içinden kaynaklanan nedenler	
tüm kararlar (iş işçi lehine lehine/aleyhine)	Count	31	65	17	104	217
	% within tüm kararlar (işçi lehine/aleyhine)	14,3%	30,0%	7,8%	47,9%	100,0%
işçi aleyhin	Count	13	64	6	53	136
	% within tüm kararlar (işçi lehine/aleyhine)	9,6%	47,1%	4,4%	39,0%	100,0%
Total	Count	44	129	23	157	353
	% within tüm kararlar (işçi lehine/aleyhine)	12,5%	36,5%	6,5%	44,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,203 ^a	3	,011
Likelihood Ratio	11,193	3	,011
Linear-by-Linear Association	1,796	1	,180
N of Valid Cases	353		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,86.

Ki-kare analizi sonucu elde edilen yukarıdaki tabloda iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi 0,05'in altında (sig:0,011) hesaplanmıştır. Bu sonuç bize işverenin fesih nedeninin işçi yeterliliğinden ve davranışlarından/işletme içi ve dışı nedenlerden kaynaklanmasıyla kararın işçi lehine veya aleyhine sonuçlanması arasında ilgi olduğunu göstermektedir. Nitekim, işçi lehine sonuçlanan 217 kararın 104'ü (%47,9) işletme içinden, 17'si (%7,8) işletme dışından kaynaklanan nedenlerle yapılan fesihlerle ilgilidir. Diğer bir çarpıcı sonuç, işçi lehine sonuçlanan 217 kararın 65'inin (%30) işçi davranışından ve 31'inin (%14,3) işçinin yeterliliğinden kaynaklanan nedenlerle iş sözleşmesinin feshinin sözkonusu olmasıdır. İşçi aleyhine sonuçlanan 136 karardaki fesih nedenlerinin 53'ü (%39) işletme içi nedenlerden, 64'ü (%47,1) işçinin davranışlarından, 13'ü (%9,6) işçinin yeterliliğinden ve sadece 6'sı işletme dışı nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu sonuç bize işçi aleyhine sonuçlanan kararlardaki fesih nedenlerine 4'lü ayrıma göre bakıldığında, fesih gerekçelerinin en çok işçinin davranışlarından kaynaklanan nedenlerden kaynaklandığını göstermektedir. Bunu işletme içinden kaynaklanan nedenler izlemektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada 10.03.2006 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu ile düzenlenmiş bulunan iş güvencesi kavramına bağlı olarak işverenin iş sözleşmesinin feshini geçerli sebebe dayandırma zorunluluğu sonucunda, iş sözleşmesinin feshinde göstermesi gereken geçerli sebeplerle ilgili bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İş güvencesi kapsamında Yargıtay'a intikal eden işe iade davaları ile ilgili geçerli sebeplerin incelendiği bu çalışmada en çok hangi sebeplerin bu davalara konu olduğu incelenmiştir. Buna bağlı olarak en çok hangi durumlarda işe iadenin gerçekleştiği ortaya konarak Yargıtay kararı sonuçları ile iş sözleşmesinin fesih sebepleri arasında ilgi olup olmadığı araştırılmıştır. Buradan elde ettiğimiz sonuca göre; işçi lehine sonuçlanan kararlardaki fesih sebeplerinin, daha çok işletme içinden ve bunu takiben işçinin davranışlarından kaynaklandığı saptanmıştır. İşçi aleyhine sonuçlanan kararlardaki fesih sebeplerinin ise, en çok işçi davranışlarından kaynaklandığı ve bunu işletme içi sebeplerin izlediği tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Adal, Z. 2008, İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları". İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, Uyargil, C. vd., İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Aktuğ, S.S. 2003.Türk Hukukunda İş Güvencesi, http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_103.htm, (Erişim:03.01.2010).
- Ay, Ş. 2007. İş Güvencesi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi, Y.Lisans Tezi (basılmamış), İşletme Anabilim Dalı, Marmara Üniversitesi.
- Çelik, N. 2009. İş Hukuku Dersleri. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ekonomi, M. 1997. "Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunması Bakımından 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Yeni Model Arayışı", Almanya'da ve Türkiye'de İşçinin Feshe Karşı Korunması Semineri. 3-4 Nisan. İstanbul:Alkım Yayınevi.
- Aktaran: Ay, Ş. 2007. İş Güvencesi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi, Y.Lisans Tezi (basılmamış), İşletme Anabilim Dalı, Marmara Üniversitesi.
- Kılıçoğlu,M. 2005. 4857 Sayılı İş Kanunu Yorumu ve Yargıtay Uygulaması. İstanbul: Ayhan Yayıncılık. Aktaran: Optur, G.E. 2005. 4857 Sayılı İş Yasasının İş Güvencesi Hükümleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Y.Lisans Tezi (basılmamış), İşletme Anabilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.
- Koç, M. 2005. Tüm Yönleriyle İş Güvencesi. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.
- Işık,T. 2009. İş Güvencesi, <http://www.hukuksokagi.com/makale/is-guvencesi.html>, (Erişim:03.01.2010).
- İş Kanunu. Beta Basım A.Ş., 2008.
- Makas, R. Öneri. Ocak 2003. C.5.S.19. ss. 101-107.
- Optur, G.E. 2005. 4857 Sayılı İş Yasasının İş Güvencesi Hükümleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Y.Lisans Tezi (basılmamış), İşletme Anabilim Dalı, İstanbul Üniversitesi.

Uçum, M. İş Güvencesinin Kapsamı, http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_890.htm,
(Erişim:03.01.2010).
<http://www.mevbank.com.tr/> (Erişim: 20.12.2009).

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇERÇEVESİNDE PERFORMANS DEĞERLEME AÇISINDAN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Arş. Gör. Burçin ÇETİN
Sakarya Üniversitesi, İ.B.B.F.,
İnsan Kaynakları Yönetimi
burcin@sakarya.edu.tr

Prof. Dr. Gönen DÜNDAR
İstanbul Üniversitesi, İşletme F.,
İnsan Kaynakları Yönetimi
gdundar@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada TKY uygulamalarının işletme performansına olan etkileri incelenmiştir. Çalışanların örgütsel performansına yönelik mevcut durum algılamaları ve beklentileri belirlenmiş ve çalışanların memnuniyet seviyeleri, bir diğer ifade ile iş doyumları T-testi ile incelenmiştir. Tekstil sektörüne ilişkin yapılan alan çalışmasında, her iki işletme çalışanlarının da örgütsel performanstan memnun olmadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Performans Değerlendirme, Örgütsel Performans, İş Doyumu

GİRİŞ

Son yıllarda hakim olan küresel rekabet ortamı işletmeleri, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek ve yeni gelişen fırsatlardan yararlanabilmek için performans ölçüm ve değerlendirme sistemlerini yeniden değerlendirmek zorunda bırakmıştır. İşletmelerin uygulamakta olduğu finansal göstergelere dayalı performans değerlendirmenin yetersiz kalması, örgütsel performans kavramının önem kazanmasına neden olmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının gelişimi ile birlikte birçok işletme tarafından yeniden şekillendirilen ve bu çerçevede uygulamaya konan performans değerlendirme, hem çalışanın kendisini geliştirmesini hem de işletmenin ortak hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır. TKY uygulamaları işletmeler tarafından örgütsel performansı artırıcı bir araç olarak görülmektedir. Bu çalışmada, TKY uygulama durumu ışığında, çalışanların örgütsel performansa yönelik algılamaları ve beklentileri ele alınarak iş doyumları tespit edilmiştir.

Literatürde örgütsel performans ve TKY arasındaki ilişkiyi gösteren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Anderson ve diğ. 1999; Kaynak, 2003; Samson ve diğ. 1999; Joiner, 2006; Montes ve diğ. 2003; Chenhall 1997; Hung ve diğ. 1994 Singels ve diğ. 2001, Rahman ve diğ. 2001, Powell, 1995). Bunlardan bazıları örgütsel performans ile TKY arasında doğrusal ve güçlü bir bağ olduğunu vurgularken, (Kaynak, 2003; Samson ve diğ. 1999; Joiner, 2006; Hung ve diğ. 1994; Montes ve diğ. 2003; Chenhall 1997; Anderson ve diğ. 1999); diğerleri ise TKY uygulamalarının işletmelerin örgütsel performansı üzerinde önemli bir etkisi olmadığını göstermektedir. Powell 1995, Singels ve diğ. 2001, Rahman ve diğ. 2001). Örgütsel performans değerlendirme üzerine yapılmış çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmalarda TKY uygulamaları çerçevesinde çalışanların örgütün performansına yönelik memnuniyet durumlarının ölçülmediği görülmüştür. Bu nedenle, bu çalışmada TKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmış ve bunun sonucunda da çalışanların algılamaları ve beklentileri incelenerek iş doyumu ya da doyumсуuzluğu tespit edilmiştir.

TKY ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme; çalışanın, grubun veya işletmenin amaçladığı işi ne derece gerçekleştirebildiğinin nitelik veya nicelik olarak ifadesidir.

Performans değerlendirme kavramı önceleri bireysel performans ağırlıklı olarak kullanılırken günümüzde yerini örgütsel performans kavramına bırakmaya başlamıştır. Örgütsel performans değerlendirme, bir işletme faaliyetlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin niceliksel olarak belirlenmesinde kullanılan göstergeler olarak tanımlanırken; performans değerlendirme sistemini işletme faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlamak mümkündür (Neely ve diğ., 1995).

Üretimde teknoloji kullanımının artması ile birlikte hizmet kalitesi standardize olmuş ve süreç kalitesinde iyileşmeler gerçekleşmiştir. Bu durum müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını kısa sürede karşılamayı ve hizmet kalitesini artırmayı sağlamaktadır. Hizmetlerin kalitesi ise gösterdikleri performansa göre ortaya çıkar. Kaliteyi test etmede çeşitli performans modellerinden yararlanılmaktadır. Bu performans modelleri, dönemsel ve sektörel olarak farklılıklar gösterse de aslında benzer kriterlerden oluşmaktadır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel performansın belli başlı yedi boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır: Finansal, insan kaynakları, kalite, verimlilik, pazarlama, yönetsel ve bilgi teknolojileri performans boyutları.

TKY uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini araştıran Chong ve Rundus yapmış olduğu çalışmada, müşteri yönelimli TKY uygulamalarının örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Chong ve diğ, 2004). Kaynak ise çalışmasında, TKY'ye yönelik uygulamalar olarak liderlik, eğitim, çalışanların ilişkilerini; performans boyutları olarak ise, "kalite performansı, pazar performansı, finansal performansı ele almış ve TKY'ye yönelik uygulamaların örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemiştir (Kaynak, 2003).

Örgütsel performans konusunda yapılan çalışmaların daha çok finansal performans üzerine yoğunlaşması, performansın finansal olmayan boyutlarının da ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu amaçla, TKY uygulanma durumu temel alınarak, örgütsel

performansın tüm boyutlarından hareketle çalışanların iş doyumunu ölçen bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

PERFORMANS - İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

TKY'nin temel ilkelerinden olan müşteri tatmini, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetlerden yararlanan dış müşterinin yanı sıra ürün veya hizmet hakkında kesin fikir sahibi olan iç müşteriyi de kapsamaktadır. TKY anlayışında tüm çalışanlar iç müşteri olarak tanımlanmakta ve onların tatmini ön plana çıkarılmaya çalışılmaktadır. İç müşterinin memnuniyeti olarak nitelendirilen çalışan memnuniyeti insan faktörünün bir kaynak olarak ön plana çıktığı dönemden bu yana, çalışma yaşamının en önemli konularından biri olmuştur.

İnsan ilişkileri yaklaşımı ile gelişen neoklasik yönetim anlayışında, örgütsel verimliliğin önem kazanmasının yanında, çalışanların memnuniyetinin de sağlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının gelişiminin işletmelerin sürekliliği için temel etken olduğunu anlayan yöneticiler, iç müşteri memnuniyeti en üst seviyeye çıkaracak iş ortamı sağlamayı ve bu yolla rakiplerinden farklılaşarak müşterilerine daha fazla değer yaratmayı hedeflemektedirler.

İş doyumunu, çalışanların beklentileri ile bu beklentilerin içinde karşılanması derecesine ilişkin algılamaları arasındaki farkın bir sonucudur (McClelland ve diğ.,1953)

Performans ve iş doyumunu arasında çok güçlü olmayan, ancak olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki yüksek performansın yüksek iş doyumunu ile sonuçlanabileceği gibi, yüksek iş doyumunun yüksek performansın yol açması şeklinde de olabilir. İlk modelde, çalışan yüksek performans göstermesi durumunda işletme tarafından ödüllendirilecek, bunun sonucunda da daha fazla iş doyumunu sağlayacaktır. Diğer modelde ise, çalışan yaptığı işten memnun oldukça performansını artırıcı yönde çaba gösterecektir. Solomon ve Jacobs'un çalışması, başarılı performansın ödüllendirme ile sonuçlandığı işletmelerde performans ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin daha geçerli olduğunu göstermektedir. (Solomon ve diğ., 1977) Spector ise, değerlendirmenin genellikle üst yönetim tarafından yapılması ve önyargıya açık olması gibi nedenler ile performans ölçeklerinden kaynaklanan sorunlardan dolayı performans ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin düşük olduğunu tespit etmiştir. (Spector,1997)

ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, mavi ve beyaz yakalı çalışanlarının örgütsel performansa ilişkin mevcut durum algılamalarını ve beklentilerini TKY uygulama durumu açısından ele alarak değerlendirmek ve bunlar arasındaki benzerlik ve farklılıklardan yola çıkarak çalışanların memnuniyet seviyelerini tespit etmektir. Bu amaçla Tekirdağ ili Çerkezköy Organize Sanayi bölgesinde bulunan ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren orta-büyük ölçekli iki işletme çalışanlarının örgütsel performans algılamaları ve beklentileri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. İşletmelerden biri TKY uygulamakta ve ISO 9001 ve ISO 14001 kalite belgelerine sahipken, diğeri ise TKY uygulanmamaktadır. Araştırma kapsamında, bu işletmelerde çalışan 1999 kişiden 312 katılımcı örnek olarak seçilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden ve 56 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenler ile ilgili 6 soru yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde ise, çalışanların algılamaları ve beklentilerini ölçmek amacıyla 25 yargı yer almaktadır. Katılımcıların bu yargıları 5'li likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir ("1" en olumsuz, "5" en olumlu ifade olacak şekilde). Yüz yüze gerçekleştirilen anket çalışmasının geri dönüş oranı %100'dür. Toplanan veriler SPSS 13.0 paket programı ile analiz edilmiştir.

Konuyla ilgili hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: TKY uygulayan işletme çalışanlarının örgütsel performansa yönelik mevcut durum algılamaları ve beklentileri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₂: TKY uygulamayan işletme çalışanlarının örgütsel performansa yönelik mevcut durum algılamaları ve beklentileri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₃: TKY uygulayan işletme çalışanlarının mevcut durum algılamaları ile TKY uygulamayan işletme çalışanlarının mevcut durum algılamaları arasında fark vardır.

H₄ :TKY uygulayan işletme çalışanlarının beklentileri ile TKY uygulamayan işletme çalışanlarının beklentileri arasında fark vardır.

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya 312 kişi katılmıştır. Bunların 162'si TKY uygulayan, 150'si ise TKY uygulamayan işletme çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların 143'ü (% 45,8) kadın, 169 (%54,2) erkektir. Çalışanların %66,1'inin 31 yaş ve altı, %30,8'inin 32-45 yaş arası, %3,2'sinin de 46 yaş ve üzeri kişilerden oluştuğu görülmüştür. Çalışanların %36,5'inin lisans ve lisansüstü mezunu olduğu sonucuna varılmıştır. İşyerindeki çalışma süreleri incelendiğinde, çalışanların %29,5'inin 2-4 yıl arasında aynı işyerinde çalıştıkları ve bu orana en yakın dağılımın ise %26,6 ile 6 yıl ve üstü çalışma süresine sahip çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan her iki işletme çalışanlarının en çok işçilerden oluştuğu saptanmıştır. Bu oran TKY uygulayan işletmede %46,9 iken, TKY uygulamayan işletmede %64'tür.

Anket çalışmasında yer alan yargıların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Buna göre, TKY uygulayan işletme çalışanlarının örgütsel performans algılamalarının, TKY uygulamayan işletme çalışanlarına göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Beklentiler açısından da aynı durumun söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, tüm çalışanların örgüt performansı beklentilerinin algılarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo: T-testi değerleri

Hipotez		X	T	P
H1	TKY Uygulayan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Performans Algıları	3,57	9,912	0,000
	TKY Uygulamayan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Performans Beklentileri	4,44		
H2	TKY Uygulamayan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Performans Algıları	2,89	15,489	0,000
	TKY Uygulamayan İşletme Çalışanlarının Örgütsel Performans Beklentileri	4,27		
H3	TKY Uygulayan İşletme Çalışanlarının Algıları TKY Uygulamayan İşletme Çalışanlarının Algıları		7,812	0,005
H4	TKY Uygulayan İşletme Çalışanlarının Beklentileri TKY Uygulamayan İşletme Çalışanlarının Beklentileri		8,187	0,000

Tablo 1’de yer alan sonuçlara göre, her bir değişken çiftleri için farkın istatistiksel olarak anlamlı ve önemli olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu durum, her iki işletme çalışanlarının örgütsel performansa yönelik beklentilerinin algılamalarından daha baskın olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, TKY uygulayan işletme çalışanlarının örgütsel performans algılamaları ve beklentilerinin diğer işletme çalışanlarından daha baskın olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayıcı stratejik kararlar alabilmelerini ve geleceği görebilmelerini sağlayan örgütsel performans kavramı her geçen gün önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada, çalışanların yedi boyut altında sınıflandırılan örgütsel performansa yönelik iş doyumları tespit edilmiştir. TKY uygulayan ve uygulamayan iki işletme için yapılan analizler sonucunda, işletme çalışanlarının örgütsel performansa yönelik mevcut durum algılamaları ve beklentileri arasında farklılık olduğu görülmüştür. Bu durum, her iki işletme çalışanlarının da örgütün performansından memnun olmadığını ve TKY uygulamalarının çalışanların iş doyumunu üzerinde çok önemli bir rol oynamadığını göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, TKY uygulamaları ile işletme performanslarına ilişkin algılar ve beklentiler arasında farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, bu durum bize TKY uygulamaları ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucunu vermemektedir.

Örgütsel performansın temelinde çalışan performansının olduğu ve bunun da çalışan memnuniyeti ile sıkı sıkıya bağlı olduğu göz önüne alındığında, bu çalışmanın iş doyumunu araştırmalarına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Anderson, M. ve Sohal, A. S. 1999. A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses, *International Journal Of Quality and Reliability Management*, Vol. 16 (9) 863-865.
- Chenhall R.H. 1997. Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance, *Management Accounting Research*. Vol. 8 (2) 187-206
- Chong, V. K. ve Rundus, M. J. 2004. Total quality management, market competition and organizational performance, *The British Accounting Review*, Vol. 36 (2) 155-172
- Hung R.Y. ve Lien B.Y. 2004. Total quality management practices and their effects on organizational performance, *Academy of Human Resource Development International Conference* 1188-1194
- Joiner, T. A. 2007. Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 24 (6) 617-627
- Kaynak, H. 2003. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 21 (4) 405-435
- McClelland D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. ve Lowell, E. L. .1953. *The Achievement Motive*, New York: Appleton-Century-Crofts
- Montes J. L., Jover A.V. ve Fernandez L.M.M. 2003. Factors affecting the relationship between total quality management and organisational performance, *International Journal of Quality*. Vol. 20 (2) 189-209
- Neely, A.D., Gregory, M.J. ve Platts, K. 1995. Performance measurement system design: a literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 (4) 80-116.
- Powell, T. C. 1995. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study, *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (1): 15-37
- Rahman, S. 2001. A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification, *International Journal of Quality And Reliability Management*, Vol. 18 (1) 35-49.
- Samson, D. ve Terziovski M. 1999. The relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 17 (4) 393-409
- Singels J., Ruel, G. ve Water, H. 2001. ISO 9000 series; certification and performance, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 18 (1) 62-75.
- Solomon, T. ve Jacobs, R. 1977. Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*. Vol 62(4), 417-421
- Spector, P. E. 1997. *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. London: Sage

**BURSA'DA FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN ÜNİVERSİTE-SANAYİ
İŞBİRLİĞİ ALGILARI VE YÖNETİM ORGANİZASYON KONULARI
KAPSAMINDA BİR İNCELEME**

Arş. Gör. Dr. Kurtuluş KAYMAZ

Uludağ Üniversitesi
İ.İ.B.F İşletme Bölümü
Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı
kurtuluskaymaz@uludag.edu.tr

Arş. Gör. Dr. B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU

Uludağ Üniversitesi
İ.İ.B.F İşletme Bölümü
Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı
aydemaydemir@uludag.edu.tr

Arş. Gör. Duygu ACAR

Uludağ Üniversitesi
İ.İ.B.F İşletme Bölümü
Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı
duyguacar@uludag.edu.tr

1. Araştırmanın Sorunsalı

İşletmelerin rekabet güçleri kıt olan kaynaklara erişme, kullanma ile bilgiye ulaşma ve üretme becerilerine bağlıdır. Bu kapsamda örgüt içine bilgi transferi sağlama becerisi önemli bir rekabet avantajıdır (Santoro ve Gopalakrishnan: 2000). Üniversite ile sanayi arasındaki bilgi transferinde bilgi araştırma merkezleri, kamu kuruluşları, araştırma laboratuvarları ve üniversiteler gibi birçok örgüt dışı kanaldan faydalanmaktadırlar (Stahler ve Tash, 1994; Bekkers ve Freitas, 2008). Söz konusu dış kaynaklar değerlendirildiğinde üniversiteler, işletmelere bilgi ve teknoloji sağlamanın yanı sıra nitelikli işgücü sağlama, işletme faaliyetlerine danışmanlık desteği verme bağlamında ayrıcalıklı bir statüye sahiptirler (Santoro ve Chakrabarti 2002). Örgüt biliminde işletmeler arasındaki işbirliği üzerine sayısız çalışma olmasına karşın bu çalışmada yazında üzerinde fazla durulmayan üniversite-sanayi işbirliği konu edinilmektedir.

Toplumsal refahın artması, bilimsel ve teknolojik çalışmaların sonuçlarından etkin bir şekilde yararlanmakla mümkündür. Bu anlamda, üniversite-sanayi işbirlikleri bilgi birikimini üretime dönüştürmek üzere önemli fırsatlar sunmaktadır (Bekkers ve Freitas, 2008; Arvanitis vd., 2008, Bunchbinder ve Newson, 1990). Üniversite-Sanayi işbirliği yeni bilgi ve teknoloji sağlama yönüyle işletmelere yarattığı katma değer yaratmaktadır (Cohen vd., 1998; Okubo ve Sjoberg, 2000). Üniversite-sanayi işbirliğinin oldukça eski bir geçmişi bulunmasına rağmen (Bower, 1993, 1992) konu gelişen ve zorlaşan çevre koşullarında önemini artırarak devam etmektedir. İşletmeler nitelikli işgücü sağlama, bilgi ve teknoloji

desteği alma konularında üniversitelerden destek alırken, üniversiteler finansal destek, saha araştırması yapma, öğrencilere staj desteği sağlama, sanayi uygulamalarını görme gibi konularda sanayi desteğine ihtiyaç duymaktadır (Selvin, 1995). Bu kapsamda sanayi ile üniversiteler arasındaki karşılıklı etkileşimi tamamlayıcı ilişki olarak tanımlamak mümkündür. (Mead vd.1999). Üniversiteler ile sanayi arsında kurulacak her türlü işbirliği, ülkelerin ekonomik gelişimini hızlandırmaktadır. (Este ve Patel, 2007). Birçok ülkede üniversite-sanayi işbirliği, daha çok teknoloji geliştirmek üzerine yoğunlaşmakta (Dill, 1995; Arvanitis vd., 2008) sanayinin de bu çerçevede üniversitelere pratik uygulama imkânı sağladığı görülmektedir (Bjerregaard 2010; Carayannis vd.2000, Boardman ve Corley 2008). Bu kapsamda, yürütülen araştırmalar üniversite-sanayi işbirliklerinin genel olarak bio teknoloji (Pisano, 1990), ilaç ana ve yan sanayi (Van Rossum ve Cabo, 1995) ile üretim alanlarında (Frye, 1993) yoğunlaştığını göstermektedir.

Ancak ülkemizde üniversite ile sanayi arasında işbirliğinin istenen seviyede olmadığı görülmektedir. Yürütülen araştırmalar, ülkemizde üniversite-sanayi işbirliğinin yeterince kurulmadığını ve işletilemediğini göstermektedir (Erdoğan, 2009; Ay, 2009). Bunun temelinde tarafların birbirlerini yeterince tanımaması, üniversite eğitim-öğretim programlarının sanayiye dönük olmaması, tarafların birbirlerine karşı güvensizliği, mali kaynak ve işbirliğini düzenleyecek bir organizasyonun olmaması, mevzuatların üniversite-sanayi işbirliğini teşvik edecek nitelikte olmaması gibi birçok neden bulunmaktadır. Tüm bu sorunlar yanında tarafları finansal (mali) açıdan veya diğer konularda işbirliğine zorlayıcı tedbirlerin olmaması, üniversite-sanayi işbirliğini engelleyen sorunların başında gelmektedir. Özellikle üniversitelerin mali özerkliklerinin olmaması ve dolayısıyla yeni bilgi ve teknolojiye yapılan yatırımların azlığı bahsi geçen sorunların en önemli bölümünü oluşturmaktadır (www.emo.org.tr, 2010). Bu kapsamda ülkemizde üniversiteler ile sanayi kuruluşları arasındaki iletişimi ve işbirliğini geliştirmek üzere; Üniversite bünyelerinde Üniversite-sanayi işbirliği geliştirme, araştırma ve uygulama merkezleri, Teknoparklar, teknoloji geliştirme bölgeleri, sürekli eğitim merkezleri ile TÜBİTAK, TTTGV, KOSGEB, TMMOB, ÜSİMP gibi kamu ve sivil toplum kuruluşları kurulmuştur. Söz konusu iyileştirme çabalarına rağmen yurtdışındaki örnekleri ile karşılaştırıldığında ülkemizde halen arzu edilen üniversite sanayi işbirliği düzeyi gerçekleştirilememiştir. Bu noktadan hareket ile bu çalışmada Bursa ilinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yürütülen bir saha çalışması ile sanayicilerin üniversite-sanayi işbirliği konusuna ilişkin algılamaları ve üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi konusundaki sorunlara bakış açıları ile yönetim organizasyon konuları kapsamındaki mevcut durum incelenmektedir.

Araştırma, üniversite-sanayi işbirliğine işletme yöneticilerinin bakış açısını ve yaşadıkları sıkıntıları ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda, sanayi kuruluşlarının yönetim alanındaki araştırmacıların beklentilerinin belirlenmesi ve hangi yönetim organizasyon konularının sanayici tarafından önemsendiğinin tespiti açısından akademisyenlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma bir saha incelemesine dayanmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla bir soru formu tasarlanmıştır. Soru formu ile üniversite-sanayi işbirliğinin mevcut durumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Form 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örnekleme dahil edilen firma bilgileri sorgulanmakta, ikinci bölümde üniversite-sanayi işbirliğinin algılanma düzeyi ile ilgili sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde üniversite-sanayi işbirliğinde

gelinen seviyeyi ve olası iyileştirme alanlarının tespitine dönük ifadeler kullanılmıştır. Son bölümde ise yönetim organizasyon konuları bağlamında üniversite-sanayi işbirliği alanlarının belirlenmesine dönük sorulara yer verilmiştir. Anketin uygulanma sürecinde Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) genel sekreterliği ile koordinasyon içinde çalışılmıştır. Anket formu BTSO aracılığı ile elektronik ortamda firmalara dağıtılmış ve insan kaynakları yöneticileri tarafından doldurulması sağlanmıştır.

3.Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini, BTSO tarafından her yıl “yıllık ciro” kriteri dikkate alınarak belirlenen “Bursa’nın 250 Büyük Firması” sıralamasında, otomotiv sektörü alt listesinde yer alan 65 firma oluşturmaktadır. Bursa’da otomotiv sektörünün kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması ve özellikle insan kaynakları birim uygulamalarının diğer sektörlere göre daha başarılı olması yönüyle otomotiv sektörü temel uygulama alanı olarak tercih edilmiştir. Bu kapsamda toplam 65 firmaya anketler elektronik ortamda iletilmiş ve şu ana kadar 40 firmadan geri dönüş sağlanmıştır. Örneklemden veri dönüşü halen devam etmektedir.

4.Sonuç

Araştırma, veri toplama süreci devam etmektedir. Mevcut veri setinden elde edilen ön bulgular genel olarak, üniversite-sanayi işbirliğinin istenen düzeyde sağlanamadığına işaret etmektedir. Ön veriler, her üniversitede üniversite-sanayi işbirliğini sağlayacak merkezlerin olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bulgularda ayrıca, Üniversitelerde üretilen bilimsel bilginin nitelik yönüyle sanayinin beklentilerini karşılamadığı, üniversite-sanayi işbirliğinin özellikle Ar-Ge ve inovasyon konularında yoğunlaşması gerektiği belirtilmektedir. Üniversite sanayi işbirliklerinin gelişememe nedenlerinin ağırlıklı olarak “iletişim kopukluğu” ve “üniversitelerin üniversite-sanayi işbirliğine dönük imkânlarını sanayicilere yeterince tanıtamaması” konularında yoğunlaştığı görülmüştür. Veri toplama sürecinin tamamlanmaması nedeniyle ulaşılan ön bulguların değişebileceği varsayımı altında, elde edilecek nihai bulgular yönetim organizasyon kongresi sunumunda katılımcılar ile paylaşılacaktır.

Kaynakça

- Arvanitis, S., Kubli, U., ve Woerter, M. (2008). University-industry knowledge and technology transfer in Switzerland: What university scientists think about co-operation with private enterprises, *Research Policy*, Vol: 37, 1865–1883.
- Ay, E. (2009). Üniversite Sanayi İşbirliğini Arttırmada Kurumsallaşma ve İş Dünyası STK’ları İle Etkileşimin Önemi, *Üniversite Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi*, Eskişehir.
- Bekkers, R., ve Freitas, I. M. B. (2008). Analysing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter?, *Research Policy*, Vol: 37, 1837–1853.
- Bunchbinder, H. ve Newson, J., (1990). Corporate-University linkages in Canada: transforming a public institution, *Higer Education*, vol:20 no:4, 355-379

- Bjerregaard, T. (2010). Industry and academia in convergence: Micro-institutional dimensions of R&D collaboration, *Technovation*, 30, 100–108.
- Boardman P. C., Corley E. A. (2008). University research centers and the composition of research Collaborations, *Research Policy*, 37, 900–913.
- Carayannis Elias G., Alexander J., Ioannidis A. (2000). Leveraging knowledge, learning, and innovation in forming strategic government–university–industry (GUI) R&D partnerships in the US, Germany, and France, *Technovation*, 20, 477–488
- D’Este, P., ve Patel, P. (2007). University–industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry?, *Research Policy* Vol: 36, 1295–1313.
- D’Este, P., ve Patel, P. (2007). University–industry linkages in the UK: What are the factors underlying the variety of interactions with industry?, *Research Policy* Vol: 36, 1295–1313.
- Dill, D.D., (1995) University-Industry Entrepreneurship: The organization and Management of American, Higher Education, vol:29, No:4 369-384
- Erdoğan, E. S. (2009). Üniversite Sanayi İşbirliği İçin Ar-Ge/Ür-Ge Finansman Merkezi Modeli, Üniversite Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi, Eskişehir.
- Mead N., Beckman K., Lawrence J., O’Mary G., Parish C., Unpingco P., Walker H. (1999). Industry/university collaborations: different perspectives heighten mutual opportunities, *The Journal of Systems and Software*, 49, 155-162.
- Santoro M. D., Chakrabarti A. K. (2002). Firm size and technology centrality in industry–university interactions, *Research Policy*, 31, 1163–1180.
- Santoro M. D., Gopalakrishnan S. (2000). The institutionalization of knowledge transfer activities within industry–university collaborative ventures, *Journal of Engineering, Technology Management*, 17, 299–319.
- Selvin, P. (1995) The Future University: Learner and Meaner?, *Science*, vol: 270, 135-136
- Stahler, G.J. ve Tash, W.V. (1994). Centers and institutes in the research university: issues, problems and prospects, *The Journal of Higher Education*, vol:65 no: 5 540-554

NEPOTİZMİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILAMALARI ÜZERİNE ETKİSİ

Doç. Dr. Avşar KURGUN

Dokuz Eylül Üniversitesi,
İzmir Meslek Yüksekokulu,
İktisadi ve İdari Programlar Bölümü
avsar.kurgun@deu.edu.tr

Araş. Gör. Ediz GÜRİPEK

Dokuz Eylül Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
ediz.guripek@deu.edu.tr

Araş. Gör. Erdem AKTAŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
erdem.aktas@deu.edu.tr

ÖZET

Çalışmanın amacı; işletmelerde nepotizm ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemek ve çalışanların nepotizm algısı ile örgütsel adalet algısı arasında ne tür bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaçla İzmir ili içerisinde yer alan, çalışan sayısı 40-60 arasında değişen, 2 orta ölçekli üretim işletmesi ile 2 orta ölçekli hizmet işletmesinde pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda nepotizmin örgütsel adalet algısını olumsuz olarak etkilediği gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Nepotizm, Örgütsel Adalet, İşlem Kayırmacılığı, Terfide Kayırmacılık

1. GİRİŞ

Nepotizm; bir bireyin bilgi, beceri, yetenek, eğitim düzeyi ve deneyimlerine bakılmaksızın işe alınması, terfi ettirilmesi, diğer çalışanlardan daha uygun çalışma koşullarında çalıştırılması gibi etkenleri akrabalık ilişkileri sayesinde elde etmesi olarak tanımlanmaktadır (Özsemerci,2003; 20). Kavramın temelini kişinin bulunduğu konumu akrabaları yararına suistimal etmesi oluşturmaktadır. “Kin selection” veya akraba kayırma insan doğasında (bazı biyologlara göre hayvanlarda da) var olan bir içgüdüdür. Ancak nepotizm; keyfi, duygusal veya içgüdüsel bir davranış olarak değil, rasyonel ve seçilmiş bir davranış ve bir yönetim biçimi olarak kabul edilmektedir (Özler vd., 2007; 437-438). Nepotizmde, bir kişinin işletmede istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakat (beceri, kabiliyet, başarı, eğitim düzeyi vb.) ilkeleri dikkate alınmamakta, sadece akrabalık bağı dikkate alınmaktadır (İyışleroğlu, 2006; 44). Nepotizm kavramının genellikle olumsuz bir

çağrışım bırakmasının nedeni Rönesans döneminde bazı Papa'ların niteliklerine bakmaksızın yeğenleri için üst düzey işler bulma eğilimlerine dayanmaktadır. Bu dönemdeki uygulamaların kilisenin etkinliğini ve yeğen olmayan kişilerin morallerini olumsuz olarak etkilemiştir (Ford ve McLaughlin, 1985; 57). 2000 yılında Amerika Birleşik Devletleri başkanlık seçiminde iki köklü ailenin oğullarının yarışması nepotizmin ne kadar yaygın olduğunu ispatıdır. Günümüzde nepotizmi politika, yayıncılık ve araba yarışları gibi birçok alanda görmek mümkündür (Joffe, 2004; 74).

İş hayatında bireylerin belirli görevlere gelmesinde ve statü değiştirmesinde kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendi açılarından bir zafiyete; iş ortamı açısından ise göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından iş kaybı ve başarısızlığa neden olmaktadır. İşletmeler çalışan seçimi yaparken adayın işin gerekliliklerine uyumu, eğitim ve deneyim durumu, sektör ve bölüm bilgisi gibi konuları göz önüne almak zorundadırlar. Ancak adayın işletmenin üst düzey yöneticilerinden biriyle veya işletme sahibiyle akrabalık ilişkisi olması, çalışan seçimini yapan bölümün objektif olamamasına yol açmaktadır (İyileröğlü, 2006; 44). Smyrnios (2004) nepotizmin İnsan Kaynakları bölümünün bağımsız çalışmasına engel olacağını ve bunun da işletmede yöneticilik yapacak üstün nitelikli sınıfının oluşmasına engel olacağını belirtmiştir (Araslı vd., 2006; 296).

Aile üyelerinin iktidar kaybını engellemeye yönelik bir strateji olan nepotizm, demokrasi ve kurumsallaşmanın önündeki en önemli engellerden birisidir. Bununla birlikte nepotizm bir işletmede aile kavgalarına veya nesiller arası çatışmalara, yeterli ve kaliteli yöneticilerin uzaklaşmasına, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve bu nedenle insan sermayesinin tükenmesine neden olabilmektedir (Özler vd., 2007; 438-439). Araslı ve Tümer (2008) yaptıkları çalışmada nepotizm, kronizm (eş-dost kayırmacılığı) ve kayırmacılığın iş tatmini ve iş stresi kavramları üzerine etkilerini araştırmış ve nepotizm, kronizm ve kayırmacılığın mevcut olduğu işletmelerde iş stresinin arttığı ve bunun da işletmedeki çalışanların tatminsizliğini arttırdığı sonucuna varmışlardır. Çalışmada iş stresini en olumsuz etkileyen değişkenin nepotizm olduğu ortaya çıkmıştır (Araslı ve Tümer, 2008; 1237). Ichniowski (1988) nepotizmin; "nepot"ların (yeğenlerin) üzerinde haksız bir baskı oluşturduğunu, akrabaların elde ettikleri başarının kendi başarıları mı yoksa akrabalık ilişkilerinden mi kaynaklı olduğunu bilememenin yükü altında ezilmelerine neden olduğunu, aile kavgalarına, yönetsel başarılar üzerine kardeş kavgalarına ve karar verme sürecinde aile ile işin uygunsuz şekilde birbirine karışmasına sebebiyet verdiğini, akrabaları yönetecek üst düzey yöneticilerin, onlarla çalışmak zorunda olanların ve terfi ile ödüllerin akrabaları tatmin etmeyeceğini düşünenlerin morallerini olumsuz etkilediğini belirtmiştir (Abdalla vd., 1994; 61). Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olması durumu, çalışanları adil olmayan bir ortamda çalıştıkları düşüncesine itmektir. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği nedeniyle, iş doyumu, motivasyon ve performans olumsuz olarak etkilenmektedir (Büte, 2009; 737).

Nepotizmin olumsuz yönlerinin yanında olumlu yönlerini ortaya koyan araştırmacılar da vardır. Örneğin Molofsky 1998'de yayınlanan çalışmasında nepotizmin daha kısa öğrenme süresi, daha fazla bağlılık, daha düşük risk, daha iyi performans, daha az işgücü devrine neden olacağını ifade etmektedir. Bunun yanı sıra Nelton (1998) nepotizmin yüksek performansa, işletmeye uzun süreli bağlılığa ve sözleşme sahipleriyle olumlu ilişkilere neden olacağını belirtmiştir. Danco (1982) nepotizmin başarı sürekliliğini sağladığını, Aranoff ve Ward (1993) ise kurallara ihtiyaç duyulmadan önce oluşturulacak açık bir

iletişime neden olduğunu belirtmişlerdir (Vinton, 1998; 297–298). Daily ve Reuschling (1980) yaptıkları çalışmada nepotizmin işletme için avantajlarını; küçük aile işletmelerinde kendini işletmeye adanmış çalışanların tespit edilmesinde etkili bir yol olması, mevcut çalışanlarla bir evlilik veya kan bağıyla bağlı olmalarından dolayı akrabaların potansiyel çalışan olarak değerlendirilirken, rastgele seçilecek bireylerden daha etkili bir katılım göstermesi ve nepotizmin bir aile ortamı yaratılmasına katkı sağlayarak akraba veya akraba olmayan bütün çalışanların moralini ve iş tatminlerini artırması olarak belirtmişlerdir (Abdalla vd., 1998; 555-556). Bellow (2003) “Nepotizme Övgü” isimli eserinde nepotizmin birçok alanda oldukça yaygın şekilde uygulanan kurumsallaşmış bir yapıya kavuştuğunu vurgulamaktadır. Ancak bu eserde, nepotizm konusuna çalışanlar açısından değil, işletmelerin devamlılığı açısından yaklaşmıştır (Asunakutlu ve Avcı, 2009; 731).

Adalet kavramı ise sosyal bir varlık olan insanın en önemli ihtiyaçları arasında yer almakta ve toplulukları hak, hukuk, eşitlik gibi kavramların ışığında bir arada tutmaktadır. Örgütsel adalet, örgütte çalışan bireylerin o örgüt ile ilgili adalet algısıdır.

Örgütsel adaletin çalışanların doyumu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin örgütsel bir sorun olarak ele alınması gerektiği sosyal bilimciler tarafından kabul edilmektedir (Greenberg, 1990: 399). Örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı veya alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi örgütsel adalet olarak tanımlanmaktadır (İçerli, 2009: 43). Genel olarak örgütsel adaletle ilgili yapılan araştırmalar, kendilerine adil davranıldığını düşünen kişilerin örgüte olumlu bir eğilimlerinin olacağı ve örgütün yararına davranışlar sergileyeceği görüşünden yola çıkmaktadır (Barling ve Philips, 1993: 649). İnsanlar çevrelerinde olup bitenlerin ne kadar adil olup olmadığını değerlendirmekte ve adaletsiz durumlara tepki vermektedirler. İnsanların bu değerlendirmeyi yoğun olarak yaptıkları yerlerden biri de zamanların büyük bir bölümün geçirdikleri işyerleridir (Irak, 2004: 26). Dolayısıyla işyerinde oluşacak herhangi bir adaletsiz duruma tepki gösterecek, tutumlarını ve davranışlarını bu doğrultuda yönlendireceklerdir.

Örgütsel adalet algısı “dağıtım adaleti” ve “işlemsel adalet” olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Niehoff ve Moorman (1993: 534) bu boyutlardan işlemsel adaletin iki alt boyutunu tanımlamışlardır: Birinci alt boyut “formel süreçler”; ikinci alt boyut ise, “etkileşim adaleti”dir. Formel süreçler, ödüllerin adil dağıtımı için temel ilke olduğuna inanılan süreçlerin varlığını veya yokluğunu ifade etmektedir (İçerli, 2010; 84). Örgütsel uygulamaların bireylerarası yönüne odaklanan, özellikle bireylerarası tavırlar ve yönetim ile çalışanların arasındaki iletişimle ilgilenen etkileşim adaleti, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilenmektedir. Greenberg 1993 yılında yayınlanan çalışmasında insanlara dürüst davranmak ve kararlara ilişkin uygun açıklamalar yapmanın sosyal açıdan adil olduğunu vurgulayarak etkileşim adaletinin önemini belirtmiştir (Özmen vd., 2007: 22). Alınan kararların sonuçlarına verilen tepkiyi bireylerarası adalet değiştirmekte, çalışanlara karşı duyarlı davranılması hoşla gitmeyen bir sonuç durumunda çalışanların kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır; bilgisel adalet ise işlemlere verilen tepkileri değiştirmede rol oynamaktadır (Karabay, 2004: 11).

Dağıtım adaletinin temelini Adams’ın Eşitlik Teorisi oluşturmaktadır. Buna göre birey kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, diğer çalışanların kazanımları arasında bir kıyaslama yapmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda bulunduğu örgütle, yöneticisiyle ve

işiyile ilgili bazı tutumlar geliştirmektedir. Dağıtım adaleti, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer kişilere benzerlikleri oranında benzer davranılmasını ve farklı olan kişilere farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklamakta (Foley vd., 2002: 473-474) ve kazanımların dağıtımındaki adalet algısını içermektedir (Hauenstein vd., 2001: 39). Dağıtım adaletinde kaynakların adil dağıtımının yanı sıra, ödül ve cezanın hak edene verilmesi konusu da önemli bir yer tutmaktadır. Dağıtım adaleti çalışanların dağıtım süreci sonunda sahip oldukları kazanımlar ile kendilerinin hak ettiklerine inandıkları kazanımlar arasında yaptıkları kıyaslamaya ilişkin algılarıdır (Skarlicki ve Folger, 1997: 435).

Dağıtım adaletinin bireylerin adaletsiz durumlarda verdikleri tepkileri açıklamakta yetersiz olması yapılan çalışmaların işlemsel adaletle doğru kaymasına neden olmuştur (Greenberg, 1987: 11). İşlemsel adalet, kazanımların dağıtımına ilişkin kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığını sorgulamaktadır. İşlemsel adalet ödüllerin ne şekilde dağıtıldığıyla da ilgilidir. İşlemsel adalet, işletmede çalışanların gösterdikleri performans karşısında aldıkları kazanımların neye göre ve nasıl belirlendiğini, kazanımların dağıtımında kullanılan karar verme mekanizmasının nasıl işlediğini ve bu mekanizmanın çalışanlarca ne kadar adil algılandığını açıklayan bir kavramdır (Konovsky, 2000: 489).

Bir işletmede nepotizm olması durumunda kayırılan çalışanlar çok rahat bir şekilde işlerini yapma şansı bulurken, diğer çalışanlar kendilerine adaletsiz ve ikinci sınıf çalışan gibi davranıldığını hissedebilmektedirler. Bu durum çalışanların tutumlarına ve davranışlarına etki edebilmekte ve çalışanları bu adaletsizliği ortadan kaldırmaya yönelik eylemlerde bulunmaya yöneltebilmektedir. Bu çalışma ile işletmelerde bilinçli veya bilinçsiz bazı uygulamaların nepotizm özelliği taşıması veya bu şekilde algılanmasına ilişkin sonuçların çalışanların bu uygulamaları gerçekleştiren yöneticilerin adaletli davranıp davranmadığı konusundaki algıları belirlenecektir. Bu belirleme; gerek yöneticilerin nepotizm algısıyla sonuçlanabilecek uygulamalardan sakınmaları için bir rehber gerekse çalışanlara nepotizm özelliği taşımayan uygulamaların daha kolay ifade edilmesine yönelik bir bilgi sağlayacaktır.

2. ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı; işletmelerde nepotizm ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemek ve çalışanların nepotizm algısı ile örgütsel adalet algısı arasında ne tür bir ilişki olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaçla İzmir ili içerisinde yer alan çalışan sayısı 40-60 arasında değişen 2 orta ölçekli üretim işletmesi ile 2 orta ölçekli hizmet işletmesinde pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında işletmelere 210 adet anket gönderilmiş ve 132 anket geri dönmüştür. 116 anket değerlendirmeye alınmıştır. Sürmekte olan çalışmanın örneklemini nihai olarak 4 üretim işletmesi ve 4 hizmet işletmesi oluşturacaktır. Ancak aşağıda yer alan analiz ve değerlendirmeler pilot çalışmadan elde edilen veri seti üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Çalışma ile ilgili verilerin toplanmasında kullanılan anket formunda nepotizmi ölçmeye yönelik ifadeler, Abdalla vd. (1998) ile Ford ve McLaughin'in (1985) hazırladıkları ölçeklerin Asunakutlu ve Avcı (2009) tarafından birleştirilmesiyle oluşturulan ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Örgütsel adalet algılamalarını ölçmek için ise, Niehoff ve Moorman (1993) tarafında geliştirilen "Örgütsel Adalet Ölçeği" kullanılmıştır. Ankette örgütsel adalet algısını ölçmek amacı ile 20 adet değişken ve nepotizmi ölçmek amacı ile

14 değişken bulunmaktadır. Bu sorulara katılım düzeyini belirlemek için 1=hiç katılmıyorum, 2=az katılıyorum, 3=kısmen katılıyorum, 4= oldukça katılıyorum ve 5=tamamen katılıyorum biçiminde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Anketin son bölümlerinde demografik özellikleri belirleyen değişkenler bulunmaktadır. Ankette yer alan demografik özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, aylık gelir durumu, işletmedeki statü, sektörde ve işletmede çalışma yılı, işletmeye akraba referansı ile girme durumu, yönetim kadrosunda akrabasının bulunma durumu, işletmede çalışan akrabasının bulunma durumu ve işletmenin bulunduğu sektör biçiminde sıralanmaktadır.

Anketlerle elde edilen veriler istatistiksel bir paket program olan SPSS programına girilmiştir. Çalışmada örgütsel adalet algısına ve nepotizme ilişkin sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın amacına uygun olarak frekans dağılımı, tanımsal istatistik analizi, değişkenler arası farklılık analizi ve değişkenler arası ilişki analizi yapılarak regresyon modelleri çıkartılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Örgütsel adalet algısını ölçmeye yönelik 20 bağımlı değişkene uygulanan faktör analizi sonucunda iki faktör elde edilmiştir (KMO=.94, p=.000). Elde edilen iki faktör varyansın %71'ini açıklamaktadır. Benzer olarak nepotizmi ölçmeye yönelik 14 bağımsız değişkene uygulanan faktör analizi sonucu iki faktör elde edilmiştir (KMO= .89, p=.000). Elde edilen iki faktör varyansın %66'sını açıklamaktadır. Örgütsel adalet algısına ilişkin faktörler “dağıtım adaleti” ve “işlemsel adalet” olarak isimlendirilmiştir. Nepotizme ilişkin faktörler ise “terfide kayırmacılık” ve “işlem kayırmacılığı” olarak isimlendirilmiştir.

Araştırma verilerinin güvenilirliği, katılım düzeyinin belirlendiği 34 soru dikkate alınarak yapılmıştır. Tüm anketin güvenilirlik düzeyinin yanında, değişkenler için ayrı ayrı güvenilirlikler cronbach alfa (α) katsayısının değeri hesaplanarak Tablo 1’de gösterilmiştir. Tüm anketin güvenilirliği $\alpha=0,968$ olduğundan anketin güvenilirliği yüksektir. Anketin güvenilirliği bu sorulardan hangisi çıkartılırsa çıkartılsın önemli bir artış sağlamadığından tüm soruların genel değerlendirmelere alınması uygun görülmüştür. Anketi oluşturan tüm boyutlarda güvenilirliğin kabul edilir düzeylerde olduğu bulunmuştur.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha(α)	Soru Sayısı
TÜM ANKET	0.968	34
Örgütsel Adalet Algısı		
Dağıtım adaleti	0,920	5
İşlemsel adalet	0,967	15
Nepotizm		
Terfide kayırmacılık	0,887	5
İşlem kayırmacılığı	0,923	9

Değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği %95 güvenle test edilmiştir. Anova ve t- testi sonuçlarına bakıldığında yaş, sektörde çalışma yılı, işletmede çalışma yılı, cinsiyet, yönetim kadrosunda akrabasının bulunma durumu, işletmede çalışan akrabasının bulunma durumu bakımından değişkenlere verilen yanıtlar arasında farklılık

bulunmamaktadır. Eğitim durumu, gelir durumu, işletmedeki statüsü, akraba referansı ile gelme durumu, işletmenin bulunduğu sektör bakımından değişkenlere verilen yanıtlar arasında farklılık bulunmuştur.

Çalışmada yer alan nepotizmi ölçmeye yönelik iki faktörün (işlem kayırmacılığı ve terfide kayırmacılık) örgütsel adalet algısını ölçen dağıtım adaleti ve işlemsel adalet bağımlı değişkenleri üzerindeki etkilerini test etmek amacı ile uygulanan regresyon analizi sonuçları Tablo 2 ve Tablo 3'de sunulmaktadır. Regresyon analizi incelendiğinde işlem kayırmacılığı faktörü dağıtım adaleti bağımlı değişkenini %27 açıklamaktadır. Bunun yanı sıra işlem kayırmacılığı ve terfide kayırmacılık faktörleri işlemsel adalet bağımlı değişkenini %34,1 açıklamaktadır.

Tablo 2. Regresyon Analizi

	Standardize d Coefficients B	t	Sig	Collinearity Statistics		R ²	p	F
				Toleran ce	VIF			
(Constant)		18,576	,00 0			,270	,000	47,99 8
İşlem kayırmacılı ğı	-,519	-6,928	,00 0	1,000	1,00 0			

Bağımlı değişken: dağıtım adaleti

Tablo 3. Regresyon Analizi

	Standardized Coefficients B	t	Sig	Collinearity Statistics		R ²	p	F
				Tolerance	VIF			
(Constant)		24,711	,000			,341	,000	33,359
İşlem kayırmacılığı	-,383	-4,282	,000	,637	1,569			
Terfide kayırmacılık	-,266	-2,976	,003	,637	1,569			

Bağımlı değişken: işlemsel adalet

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Pilot araştırma sonucunda nepotizme ilişkin olumsuz görüşleri destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Regresyon analizi incelendiğinde nepotizm ve çalışanların örgütsel adalet algılamaları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu ters yönlü ilişkiden hareketle nepotizmin boyutlarını oluşturan; terfide kayırmacılık ve işlem

kayırmacılığının çalışanların örgütsel adalet algılarını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Çalışanların örgütsel adalet algılamaları boyutlarından dağıtım adaleti boyutunun sadece işlem kayırmacılığı ile ters yönlü bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan dağıtım adaleti ile terfide kayırmacılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların örgütsel adalet algılamaları boyutlarından bir diğeri olan işlem adaleti boyutunun terfide kayırmacılık ve işlem kayırmacılığı ile ters yönlü bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet boyutu üzerinde işlem kayırmacılığı boyutu arasındaki ters yönlü ilişkinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İşlem kayırmacılığının çalışanların örgütsel adalet algısının işlemsel adalet üzerindeki etkisinin terfide kayırmacılığa göre yüksek olması dikkat çekicidir. Söz konusu durum çalışmanın gerçekleştirildiği küçük ve orta ölçekli üretim ve hizmet işletmelerinde çalışanların profiliyle ilişkilendirilebilir. Çalışmaya katılanların %63.8'i çalışan ve %54'ü lise ve dengi okul ya da öncesi eğitim düzeyindedir. Bu verilerden hareketle, farklılık analizleri incelendiğinde, yoğun olarak lise ya da öncesi eğitime sahip ve çalışan statüsündeki katılımcıların gündelik olaylardan daha fazla etkilenmesi doğal karşılanabilir. Bir başka bakış açısıyla bu profildeki çalışan kitlesinin uzun dönemli ve stratejik kariyer sorunları yerine gündelik iş yeri sorunlarına yönelmiş olması mümkün görülebilir.

Konu dağıtım adaleti boyutu açısından ele alındığında işlem kayırmacılığı ile arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Eğitim düzeyi açısından ele alındığında üniversite mezunlarının lise ve dengi okul mezunlarına göre işletmede dağıtım adaletini daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra üniversite mezunlarının işletmede işlem kayırmacılığının olmadığı yönünde algıları bulunurken, eğitim düzeyi düşüğe bu algının olumsuz yönde oluştuğu görülmektedir.

Diğer taraftan üretim ve hizmet sektörü açısından konu ele alındığında nepotizm algısında farklılıklar belirlenmiştir. Nepotizmin terfide kayırmacılık ve işlem kayırmacılığı boyutları açısından hizmet işletmelerinde daha olumsuz bir durum söz konusudur. Buna paralel olarak dağıtım adaleti algısı da hizmet işletmelerinde daha olumsuzdur.

Bu bulgulardan hareket ederek çalışanların örgütsel adalet algısı ve nepotizmi etkileyen diğer faktörlerin tespiti amacıyla araştırmanın genişletilmesi planlanmaktadır. Ayrıca çalışmanın sonuçları bu alanda yapılacak diğer çalışmalara veri oluşturması açısından önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H.F., Maghrabi, A.S. ve Al-Dabbagh, T.H. 1994. Research note: Assessing the effect of Nepotism on human resource managers. *International Journal of Manpower*, Vol:15 No:1, 60–67.
- Abdalla, H.F., Maghrabi, A.S. ve Raggad, B.G. 1998. Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, Vol:19 No:8, 554–570.
- Araslı, H., Bavik, A. ve Ekiz, E.H. 2006. The effects of nepotism on human resource management. The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol:26 No:7/8, 295–308.

- Araslı, H. ve Tümer, M. 2008. Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stres and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus. *Social Behaviour and Personality*, Vol:36 No:9, 1237–1250.
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. 2009. Nepotizm-iş tatmini ilişkisi: Aile işletmelerinde bir inceleme. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 730–736.
- Barling, J. ve Phillips, M. 1993. Interactional, formal and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, Vol:127 No:6, 649–656.
- Büte, M. 2009. Aile şirketlerinde nepotizm: Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 737–741.
- Foley, S., Kidder, D.L. ve Powell, G.N. 2002. The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of hispanic law associates. *Journal of Management*, Vol:28 No:4, 471–496.
- Ford, R. ve McLaughlin, F. 1985. Nepotism. *Personnel Journal*, Vol:64 No: 9, 57–60.
- Greenberg, J. 1987. A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, Vol:12 No:1; 9–22.
- Greenberg, J. 1990. Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, Vol:16 No:2, 399–432.
- Hauenstein, N.M.A., McGonigle, T. and Flinder, S.W. 2000. A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol:13 No:1, 39–56.
- Irak, D.U. 2004. Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt:7 No:13, 25–43.
- İçerli, L. 2009. Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İçerli, L. 2010. Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:5 No:1, 68-92.
- İyışleröglü, S.C. 2006. Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Joffe, A.H. 2004. Nepotism for all times. *Society*. September/October, 74–79.
- Konovsky, M.A. 2000. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, Vol:26 No:3, 489–511.
- Niehoff, B.P. ve Moorman R.H. 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*. Vol:36 No:3, 527-556.
- Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. 2007. Aile işletmelerinde nepotizmin gelişme evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, 437–450.

- Özsemerci, K. 2003. Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi, Ankara.
- Skarlicki, D.P. ve Folger, R. (1997) Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, Vol:82 No:3, 434-443.
- Vinton, K.L. 1998. Nepotism: An interdisciplinary model. *Family Business Review*, Vol:11 No:4, 297-303.

ULUSLARARASI ÇERÇEVE ANLAŞMALAR VE ÇOKULUSLU ŞİRKETLER: TÜRKİYE UYGULAMALARINDAN ÖN BULGULAR

Kadire Zeynep SAYIM

Bilkent Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ankara

kzeynep@bilkent.edu.tr

Özge BERBER AĞTAŞ

Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara

ozgeberber@gmail.com

Michael FICHTER

Freie Universität, Berlin

michael.fichter@fu-berlin.de

Markus HELFEN

Freie Universität, Berlin

Markus.Helfen@fu-berlin.de

Jörg SYDOW

Freie Universität, Berlin

Joerg.Sydow@fu-berlin.de

ÖZET

Küresel yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk başlıkları altında yazında sıkça tartışılmış olan çalışma ilişkilerinin küreselleşmesi olgusu, Uluslararası Çerçeve Anlaşmaları ile yeni bir boyut kazanmıştır. Uluslararası sendika federasyonları ve çokuluslu şirketlerin merkezi yönetimleri arasında imzalanan bu çerçeve anlaşmalar, küresel ölçekte uygulanma potansiyeli olan iki taraflı anlaşmalar, hatta bir başka ifade ile, geleceğin “küresel toplu iş sözleşmeleri” olarak tanımlanmaktadır. Araştırmanın ana sorunsalı, imzalanan Uluslararası Çerçeve Anlaşmalarının çokuluslu şirketlerin insan kaynakları yönetiminde ve istihdam politikasında yarattığı etkiyi ve bu politikanın diğer ülkelerdeki bağlı şirketlere (iştiraklere) aktarım sürecinin nasıl gerçekleştiğini yerinde ve derinlemesine inceleyerek farklı düzeylerdeki etkenlerin önemini anlayabilmektir.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası çerçeve anlaşmaları, çokuluslu şirketler, uluslararası sendika federasyonları, uygulama aktarım modeli (*practice transfer model*), uluslararası insan kaynakları yönetimi.

1. GİRİŞ

Çokuluslu şirketlerin, kendi inisiyatifleri ile belirledikleri davranış kuralları (*codes of conduct*), şirketlerin gönüllü irade beyanını aşan ve farklı aktörlerin karşılıklı müzakeresine dayanan Uluslararası Çerçeve Anlaşmaları ile farklı bir yönetim politikasına evrilmektedir (Hammer, 2005; Waddock, 2008). Uluslararası Çerçeve Anlaşmaları, uluslararası sendika federasyonları ve çokuluslu şirketlerin merkez yönetimi arasında imzalanan ve küresel ölçekte uygulanma imkânı olan iki taraflı anlaşmalar olarak tanımlanmaktadır. 1980 yıllarının ortalarından itibaren imzalanmaya başlanmış olan ve toplam sayısı bugün itibarıyla 72'ye ulaşan uluslararası çerçeve anlaşmalarının temel referans noktası, ILO'nun 1998 yılında kabul ettiği Çalışmaya İlişkin Temel Hak ve İlkeler Bildirgesi'nde (ILO, 1998) ifade edilen, temel çalışma standartlarının tanınması ve güvence altına alınması konusunda tarafların hemfikir olmasıdır.

Geleceğin “küresel toplu iş sözleşmeleri” olarak adlandırılan ve uluslararası düzlemdeki insan kaynakları yönetimi açısından yeni bir evreye işaret eden uluslararası çerçeve anlaşmaları, müzakere sürecinde başrolü üstlenen aktörler açısından da yeni bir yönetim anlayışına işaret etmektedir (Hammer, 2005; Törres ve Gunnes,2003; Hammer, 2005; Müler vd., 2008; Hellmann, 2007). Bu yönüyle uluslararası çerçeve anlaşmaları, dışsal bir aktörün şirketlerin uluslararası insan kaynakları yönetimi politikasına ve belli bir oranda iç karar mekanizmalarına dahil olduğu özel bir örneği temsil etmektedir. Buna karşın, bu yeni yönetim tarzı ve atılan yeni adımlar, ne insan kaynakları ne de çalışma ilişkileri yazınında hak ettiği ilgiyi görmüştür. Her ne kadar çerçeve anlaşmaları hakkında kimi araştırmalar yapılmışsa da (Törres ve Gunnes, 2003; Hammer, 2005; Müler vd., 2008; Papadakis, 2008; Schönmann vd., 2008), çokuluslu şirketlerin uluslararası insan kaynakları yönetimine dışarıdan bir aktörün müdahil olduğu bir düzlemde yönetim politikalarının aktarımı konusuna yoğunlaşan kısıtlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Szulanski, 2000; Jensen ve Szulanski, 2004). Szulanski'nin uygulama aktarımı modeline (*practice transfer model*) referansla bu araştırma, yönetim politikasının aktarımı alanında yürütülen tartışmanın sınırlarının genişletilmesi gerektiğini önermektedir. Dolayısıyla, çokuluslu şirketlerin yönetim politikalarının aktarımında, içsel aktörler kadar uluslararası sendika federasyonlarında vücut bulan dışsal aktörlerin de etkili olduğu gerçeğinin göz önüne alınması gerektiği savunulmaktadır. Ayrıca, şirketlerin genel merkezleri düzeyinde belirlenen yönetim politikalarının küresel üretim ağlarının alt-sistemleri boyunca bağlı kuruluşlara ve tedarik zincirlerine aktarımının da bu kapsamda dikkate alınması gereken temel konulardan biri olduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın ana sorunsalı, imzalanan bu çerçeve anlaşmalarının çokuluslu şirketlerin insan kaynakları yönetiminde ve istihdam politikasında yarattığı etkiyi ve bu politikanın diğer ülkelerdeki bağlı şirketlere aktarım sürecinin nasıl gerçekleştiğini yerinde ve derinlemesine inceleyerek farklı düzeylerdeki etkenlerin önemini anlayabilmektir.

2. ÇOKULUSLU ŞİRKETLER VE YÖNETİMSEL POLİTKALARIN AKTARIMI

Yönetim politika ve sistemlerinin sınırlar ötesi entegrasyonu çokuluslu şirketlerin uluslararası işleyişlerini kontrol edebilmek için kullandıkları en önemli mekanizmalardan birini oluşturmaktadır. Özellikle, çokuluslu şirketlerin genel merkezlerinde kabul edilen yönetim politika ve pratiklerinin farklı ülkelerdeki iştirakler ve hatta tedarik zincirleri düzeyinde nasıl hayata geçirildiği ve kurumsallaştırıldığı konusu uluslararası insan kaynakları yönetimi alanında tartışılan önemli başlıklarından birisidir (Brewster et al.,

2008; Edwards et al., 2007; Geppert et al., 2006). Özellikle, Amerikan kökenli çokuluslu şirketlerin merkezde geliştirdikleri yönetim politika ve sistemlerini standartlaştırmak adına diğer ülkelerdeki şirketlerini zorlayarak ‘merkezi’ politikalarını aktarmaya çalıştıkları bilinmektedir. Bununla birlikte, yönetim politikalarının belirlenmesi ve aktarımı sürecinde dışsal aktörlerin etkisinin hangi aşamalarda kendini gösterdiği ve bu süreci başlatan temel faktörlerin ne olduğu konusunda sınırlı çalışmalar bulunmaktadır. Bu nedenle, araştırmanın üzerinde durduğu temel konu, hem bir dışsal aktör olarak uluslararası sendika federasyonlarının, hem de bir içsel aktör olarak işçi sendikalarının ve temsilcilerinin, çokuluslu şirketlerin uluslararası insan kaynakları yönetimine nasıl etkide bulunduğu ve bu kapsamda belirlenen yönetim politikalarının şirketin farklı ülkelerdeki bağlı kuruluşları ve tedarik zincirleri boyunca nasıl aktarıldığı sorusudur. Buradan hareketle araştırmanın kapsamı şu temel sorular üzerinde şekillenecektir: Çokuluslu şirketleri çerçeve anlaşmalarını imzalamaya iten faktörler nedir? İmzalanan anlaşmalar farklı ülkelerdeki bağlı kuruluşlarda ve tedarik zincirlerinde nasıl uygulanmaktadır? Uygulama aşamasında özellikle şirket genel merkezlerinin ve sendikaların rolü nedir? Genel merkez düzeyinde belirlenen politikalar çevre ülkelerde nasıl yankı bulmaktadır? Yerel düzeyde, şirket yöneticilerinin ve sendikaların bu anlaşmaların uygulanma aşamasındaki rolü nedir?

3. YÖNTEM

Uluslararası ölçekte planlanan bu araştırma Almanya, ABD, Brezilya, Hindistan ve Türkiye'nin de içinde bulunduğu beş ülkede eşgüdümlü olarak yürütülmektedir. Araştırmanın yönetim merkezi Almanya'dır. Almanya'daki proje koordinasyon ekibi tarafından örnek olay çalışmalarının yapılacağı ‘öncelikli’ şirketler dört sektör bazında belirlenmiştir. Her ülkede bu listedeki şirketler arasından derinlemesine araştırmanın yapılacağı bir asıl ve daha kısmi çapta araştırmaların yapılacağı üç destekleyici örnek olay şirketi seçilecektir. Araştırmanın saha çalışmasını şirket yöneticileri, yerel sendika temsilcileri ve işçiler ile yapılacak derinlemesine ve yarı-yapılandırılmış görüşmeler oluşturacaktır. Şirketlerden ve sendikalardan elde edilecek verilere ek olarak, şirketlerden (örneğin, çeşitli şirket içi dökümanlar) ve diğer ikincil kaynaklardan elde edilen (örneğin, şirketlerin halka açık internet siteleri; anonim şirketlerin yayınlaması zorunlu olan faaliyet raporları, İMKB'na yollanan bilgi ve diğer raporlar; gazete, dergi ve kitaplarda geçen haberler vb.) bilgiler de veri olarak kullanılacaktır. Almanya'dan ve diğer dört ülkeden elde edilen verilerin analizi ve bulguların tartışması karşılaştırmalı olarak yapılacaktır. Bu bildiri ise Türkiye'de elde edilen ön bulgular, Almanya'da elde edilen bulgularla karşılaştırmalı olarak tartışılacaktır.

Araştırmanın Almanya'da tamamlanan ilk bölümünde, bugüne kadar imzalanmış olan çerçeve anlaşmalarının içerik analizi ve belirlenen örnek olay şirketlerinin ve uluslararası sendika federasyonlarının genel merkezleri düzeyinde görüşmeler yapılmıştır.

Aşağıdaki tabloda, proje koordinasyon ekibi tarafından belirlenmiş olan ve örnek olay çalışmalarının yapılacağı ‘öncelikli’ şirketler listesi ve bunların Türkiye operasyonları hakkında toplanmış olan genel bilgiler sunulmuştur. Araştırmanın Türkiye ayağında asıl örnek olay şirketi olarak Otomobil'in Türkiye'deki iştiraki olan OtoTürk seçilmiştir. Destekleyici örnek olay şirketleri henüz seçilmemiştir. Araştırmanın şu anki aşamasında henüz saha çalışması yapılmamış; ikincil kaynaklardan derlenen verilerin toplanması ve analizi aşamasına gelinmiştir.

Tablo:1 Örnek olay şirketleri

Çokuluslu Şirket	Sektör	Türkiye	Çalışan Sayısı	Sendika	Uluslararası Sendika Federasyonu
Çimento1	Çimento ve İnşaat	Türkiye'deki faaliyetlerinin büyük bölümü satılmış; geriye kalansa satış aşamasında.		Çimse-İş (Türk-İş)	BWI ve ICEM ortaklığı
İnşaat2	Çimento ve İnşaat	İnşaat2 İstanbul Şubesi	Bilgi yok	Bilgi yok	BWI
İnşaat3	Çimento ve İnşaat	TR'de operasyonu yok.			BWI
Tesisat	Çimento ve İnşaat	Tesisat Türkiye	Bilgi yok	Bilgi yok	IMF
Kimyasal	Petrol, Kimya ve Lastik	Kimyasal Kimyevi Maddeler Satış	30	Bilgi yok	ICEM
OtoYan1	Petrol, Kimya ve Lastik	OtoYan1a, OtoYan1b, OtoYan1c, OtoYan1d (satış), OtoYan1e (satış), OtoYan1f (satış)	385 (Otoyan1a ve OtoYan1b)	Türk Metal (Türk-İş)	ICEM
OtoYan2	Petrol, Kimya ve Lastik	OtoYan2 Türkiye	Otomobil kablosu ve teknolojisi	Bilgi yok	IMF
Otomobil1	Otomobil ve Metal	OtoTürk, Otobüs Fabrikası, Kamyon Fabrikası	7,100	Türk Metal (Türk-İş)	IMF
Otomobil2	Otomobil ve Metal	OtoSatış, OtoFinansman	Bilgi yok	Bilgi yok	IMF
Metal	Otomobil ve Metal	MetalSan	8,000	Türk Metal (Türk-İş)	IMF
Güvenlik1	Hizmetler	Güvenlik1 Türkiye	4,250	---	UNI
Güvenlik2	Hizmetler	Güvenlik2 Türkiye	22,000	---	UNI
Güvenlik3	Hizmetler	Güvenlik3 Türkiye	5,000	---	UNI
Danışmanlık	Hizmetler	Danışmanlık Türkiye	Bilgi yok	---	UNI

1. IMF: Uluslararası Metal İşçileri Federasyonu (<http://www.imfmetal.org/>)
2. BWI: Uluslararası İnşaat ve Ağaç İşçileri Federasyonu (<http://www.bwint.org/default.asp?Language=EN>)
3. ICEM: Uluslararası Kimya, Enerji, Maden ve Genel İşçileri Sendikaları Federasyonu (<http://www.icem.org/en/>)
4. UNI: Uluslararası Hizmet Sendikaları Federasyonu (<http://www.uniglobalunion.org/Apps/iportal.nsf/pages/homepageEn>)

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Uluslararası Çerçeve Anlaşmalarını imzalayan çokuluslu şirketlerin %85'i Avrupa ve İskandinavya ülkeleri kökenlidir. Bu yönüyle çerçeve anlaşmaları Avrupa merkezli bir oluşum olarak dikkati çekmektedir. Araştırmanın konusunu oluşturan çokuluslu şirketlerin tamamı Avrupa merkezlidir ve Avrupa İş Konseylerine (European Works Councils) sahiptir. Ayrıca şirketlerin tamamının Brezilya, Hindistan, ABD ve Türkiye'de iştirakleri ve tedarik zincirleri bulunmaktadır. Araştırmanın, Almanya ayağında yürütülen çalışmaların ilk bulguları dört başlık altında özetlenebilir:

Uluslararası çalışma standartlarının uygulanmasında var olan boşlukların ortaya çıkarılması ve çerçeve sözleşmelerinin imzalanması konusunda ilk adımın atılması: Çerçeve sözleşmelerinin tamamında, sözleşmenin imzalanmasına ilişkin ilk adım uluslararası sendika federasyonları tarafından atılmıştır. Ancak, sürecin ilk aşamasında ön plana çıkan aktörlerde kimi farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Metal sektöründe ulusal sendikanın üyesi olduğu iş konseyleri belirleyici iken, inşaat ve genel hizmetler sektöründeki iş konseylerinin pasif bir role sahip olduğu gözlenmiştir. Buna karşın işveren tarafında ise, bu ilk aşamada sendikaların dâhil olmasına karşı bir duruşun olduğu ve dışarıdan gelecek bir müdahaleye sıcak bakılmadığı gözlenmiştir. Bununla beraber işverenlerin genel karşı duruşuna rağmen sözleşmelerin imzalanması konusunda işbirliğinin başlatılabilmesi için her zaman açık bir kapının olduğu ancak bunun uzun erimli bir diyalogu gerektirdiği gözlenmiştir.

Müzakere süreci: Sözleşmeye ilişkin ön çalışmalar ile imza aşamasına kadar geçen süre bir yıl ilâ dört yıl arasında değişmektedir. Ancak bu aşamada önemli olan temel sorunlardan birisi, müzakere sürecinde ulusal sendikaların temsil edilmesine karşı işverenlerin geliştirdiği tavidir. Örneğin, metal sektöründeki şirket ulusal sendikanın müzakere masasında oturmasına karşı çıkmazken, kimya sektöründeki şirketin bu konuda ciddi bir direnç geliştirdiği gözlenmiştir. Sorunlu olan ikinci alan ise, temel çalışma standartları bakımından sözleşmenin içeriğinin ne kadar kapsayıcı ve güçlü olduğudur. Sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı, sosyal diyalog ve endüstriyel demokrasi gibi çalışma yaşamı için önemli olan hakların ne kapsamda dikkate alınacağı ve bu hakların güvence altına alınması konusunda küresel tedarik zincirlerinin de sözleşmenin kapsamına dâhil edilip edilmeyeceği müzakerelerde çok tartışılan konular arasında yer almaktadır. Örneğin, araştırma kapsamındaki çerçeve sözleşmelerinin yarısı sendikal örgütlenme hakkını güvence altına alan ILO'nun 87 sayılı sözleşmesine ve toplu pazarlık hakkını güvence altına alan 98 sayılı sözleşmesine doğrudan referans vermemektedir. Buna karşın, metal sektöründeki şirketin, farklı ülkelerdeki iştiraklerinde sendikal örgütlenme ve toplu pazarlık hakkını, o ülkelerin yasaları bu hakkı tanımasa dahi, güvence altına aldığı gözlenmiştir. Sözleşmelerde güvence altına alınan standartların tedarik zincirleri boyunca uygulanması konusu da uluslararası federasyonların tamamı için olmazsa olmazlardan birisidir. Ancak, bu konuda işverenler arasında ciddi bir direnç olduğu gözlenmiştir.

Müzakereler sonucunda anlaşmaya varılan kararların iştiraklere aktarımı ve sözleşmenin uygulanması: Müzakerelerin sonucunda ortaya çıkan sonuç aynı zamanda sözleşmenin uygulanması ve izlenmesine ilişkin geliştirilecek mekanizmalar açısından da çok önemlidir. Sağlam ve katılımcı bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına sahip olan şirketlerde, gerek uluslararası federasyonların gerekse ulusal sendikaların çerçeve sözleşmelerinin uygulanması ve izlenmesi sürecine doğrudan katılımının sağlandığı gözlenmiştir. Örneğin, metal sektöründeki şirketin iş denetleme süreci (*auditing business process*) için hazırlanan el kitabında çalışma standartları yer almakta ve yerel yöneticilerin performans değerlendirmelerinde bu standartlar dikkate alınmaktadır. Buna karşın, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını daha çok gönüllük esasına dayandıran şirketlerde sendikaların çok sınırlı düzeyde sürece dâhil edildiği görülmüştür. Ayrıca, izleme ve denetleme sürecinin ne kadar kurumsallaştığı konusunda da şirketler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Şirketlerin genel istencine ve iyi niyetine bağlı olarak geliştirilen zayıf mekanizmaların yanı sıra izleme için özel kurulan ve düzenli olarak işleyen organların yer aldığı daha güçlü mekanizmaların geliştirildiği örnekler de bulunmaktadır.

Uyuşmazlıkların çözümü: İnşaat sektöründeki şirkette görüldüğü üzere, izleme ve denetim mekanizmasının zayıf kurulduğu çokuluslu şirketlerde sözleşmenin uygulanmasında doğan sorunların çözümünde ciddi sorunlar yaşandığı gözlenmiştir. Tedarik zincirlerinde yaşanan uyuşmazlıklar söz konusu olduğunda, genel merkezlerle iletilen şikâyetlere ilişkin sorumluluğun, tedarik zincirlerindeki şirketlerin bağımsız şirketler olması nedeniyle, genel merkezlerce üstlenilmediği gözlenmiştir ki bu durum özellikle inşaat sektöründeki şirketlerde güçlü olan bir eğilimdir. Buna karşın, diğer üç sektördeki şirketlerde uyuşmazlıkların çözümünde daha az sorunla karşılaşıldığı gözlenmiştir.

Türkiye'deki ana örnek olay şirketine baktığımızda bir kaç ilginç nokta göze çarpmaktadır. Birincisi, sektörünün ve genel olarak Türkiye'nin en büyük şirketleri arasında yer alan bu şirkette mevcut olan işçi sendikası Türk Metal, IMF'in üyesi değildir. Geçtiğimiz yıllarda yaşanan sorunlar nedeniyle IMF tarafından üyelikten çıkartılmıştır. Yani, OtoTürk'ün ana şirketi olan Otomobil, uluslararası çerçeve anlaşmasını imzalayan dünya çapında 72 şirketten biriyken, Türkiye'deki iştirakinde örgütlü olan sendika, bu anlaşmayı imzalayan uluslararası sendika federasyonunun bir üyesi değildir. Bu durumda ana şirket olan Otomobil ile IMF arasında imzalanan Uluslararası Çerçeve Anlaşması'nın ve getirdiği şartların Türkiye'deki bağlı şirkete nasıl aktarıldığı ve/ya uygulandığı, bir soru işareti olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka nokta ise, Türkiye'de herhangi yasal bir zorunluluk olmadığı halde OtoTürk'de kurulduğu ve işlerliği olduğu şirketin en üst düzeyde yöneticisi tarafında belirtilen 'işyeri konseyi' uygulamasıdır. İşyeri konseyi, Avrupa Birliği'nde ve özellikle Almanya'da zorunlu olan 'Avrupa İş Konseyleri'nin Türkiye'ye aktarılmış bir uygulaması gibi görünmektedir. Nitekim OtoTürk'ün 2009 krizinde uyguladığı avantajlı emeklilik paketi programını Türk Metal ve işyeri konseyiyle uzun ve detaylı görüşmeler sonunda şekillendirdiği anlaşılmaktadır. Uluslararası Çerçeve Anlaşması'nı Türkiye'ye taşıma zorunluluğu bile tartışmalı olan OtoTürk'ün işyeri konseyi uygulaması, aslında şirketin uluslararası sözlerini ve yükümlülüklerini, zorunluluk olmasa dahi diğer ülkelerdeki iştiraklerine aktarıyor olabileceği düşüncesini akla getirmektedir.

KAYNAKÇA

- Brewster, C., Wood, G. & Brookes, M., 2008, Similarity, Isomorphism or Duality? Recent Survey Evidence on The Human Resource Management Policies of Multinational Corporations, *British Journal of Management*, 19, 320-342.
- Edwards, T., Colling, T. & Ferner, A., 2007, Conceptual Approaches to the Transfer of Employment Practices in Multinational Companies: An Integrated Approach, *Human Resource Management Journal*, 17(3), 201-217.
- Geppert, M., Matten, D. & Walgenbach, P., 2006, Transnational Institution Building and the Multinational Corporation: An Emerging Field of Research, *Human Relations*, 59(11), 1451-1465.
- Hammer, Nikolas, 2005, "International Framework Agreements: Global Industrial Relations between Rights and Bargaining", *Transfer*, Vol. 11(4), 511-530.
- Hellmann, M. F., 2007, "Social Partnership at the Global Level: Building and Wood Workers' International experiences with International Framework Agreements" içinde, Schmidt, V. (Der.), *Trade union responses to globalization. A review by the Global Union Research*, Geneva: ILO, 23-34.
- ILO, 1998, *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, Geneva: ILO.

- Jensen, R. & Szulanski, G., 2004, "Stickiness and the Adaptation of Organizational Practices in Cross-border Knowledge Transfer", *Journal of International Business Studies*, Vol.35, 508-523.
- Miller, Doug, 2004, "Preparing for the Long Haul: Negotiating International Framework Agreements in the Global Textile, Garment and Footwear Sector", *Global Social Policy*, Vol. 4(2), 215-239.
- Müller, T., Platzer, H.-W. & Rüb, S., 2008, *International framework agreements – Opportunities and limitations of a new tool of global trade union policy*, Briefing Papers No. 8/2008, Friedrich-Ebert-Stiftung, Division for International Development Cooperation, Global Trade Union Program, Bonn, Germany.
- Papadakis, K. (ed.) *Cross-border social dialogue and agreements: An emerging global industrial relations framework?*, Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Riisgaard, Lone, 2005, "International Framework Agreements: A New Model for Securing Workers Rights?", *Industrial Relations*, Vol. 44(4), 707-737.
- Rudikoff, Lisa, P., 2005, "International Framework Agreements: A Collective Paradigm for Labor Relations", *Global Law Working Paper 01/05, Symposium-Transnational Corporations and Human Rights*, New York University School of Law.
- Schönmann, I., Sobzack, A., Voss, E. & Wilke, P., 2008, *Codes of conduct and international framework agreements: New forms of governance at company level*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Stevis, D., 2009, "International Framework Agreements and Global Social Dialogue: Lessons from the Daimler Case", *ILO Employment Working Paper*, No:46, 1-35.
- Stevis, D., 2010, "International Framework Agreements and Global Social Dialogue: Parameters and Prospects", *ILO Employment Working Paper*, No:47, 1-25.
- Szulanski, G., 2000, "The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 82(1), 9-27.
- Tørres, L. & Gunnes, S., 2003, *Global Framework Agreements: A new tool for international labour*, Oslo: Fafo.

TÜRKİYE'DE İŞÇİ VE İŞVEREN KONFEDERASYONLARINA BAĞLI SENDİKALARIN BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ KULLANIMI VE SANAL SENDİKACILIK UYGULAMALARINA BAKIŞ AÇISI VE BİR UYGULAMA

Meryem AYBAS

İstanbul Üniversitesi,
İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi ABD
meryem.aybas@hotmail.com

Gönen DÜNDAR

İstanbul Üniversitesi,
İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi ABD
gdundar@istanbul.edu.tr

ÖZET

Bilişim teknolojilerinin ekonomik sistemi kökten değiştirmesi, tüm alanlarda olduğu gibi sendikal örgütlenme üzerinde de büyük etkiler oluşturmuştur. Gerek bilgi çalışanlarının artması ve gerekse de iş yapma yöntemlerinde meydana gelen değişimler, sendikal hareketin geçmişe oranla önemli ölçüde güç kaybetmesine neden olmuştur. Ancak son zamanlarda yaygınlık kazanan görüşlere göre bilişim teknolojileri sendikal örgütlenme için bir tehdit unsurundan ziyade, fırsata çevrilebilecek bir olgu olarak görülmektedir. Bilişim teknolojilerinin sendikal faaliyetlerde kullanılması ve yeni oluşan çalışma biçimlerine göre yeniden yapılanması konusunda yazında ve uygulamada yeni düşünce ve yaklaşımlar olduğu söylenebilir. Sendikalar ve bilişim teknolojisi konusunda görülen örnekler ve bilişim teknolojileri sendika ilişkisini inceleyen çalışmalar konuya olan ilginin arttığını göstermektedir. Türkiye'de ise konuya olan ilginin çok sınırlı olmasının yanı sıra, bilişim teknolojileri ve sendikal örgütlenme arasındaki ilişkiyi inceleyen uygulamalı çalışma eksikliği göze çarpmaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışmada işçi ve işveren konfederasyonlarının bilişim teknolojilerine bakışının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada Fiorito vd., (2000) ve Fiorito ve Bass, (2002)'in çalışmalarında uyguladıkları ölçeklerden yararlanılmıştır. Çalışma sonucunda, sendikaların BT kullanımı, BT'den beklenen yarar ve sanal sendikacılık konusundaki algıları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İşçi ve işveren sendikaları arasında söz konusu ilişkiler açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: BT kullanımı, sanal sendika, e-sendika

1.GİRİŞ

Bilişim teknolojileri (BT), tüm ekonomik ve endüstriyel alanda etkisini gösterdiği gibi gerek çalışanlar, gerekse de sendikalar üzerinde de etkileri olmuştur (Lucore, 2002; 201). BT ve sendikal örgütlenme konusunda yazında 1980'lerin başına uzanan çalışmalar

bulunmaktadır (Templer ve Solomon, 1988). Bu çalışmalar ilk yıllarda BT-sendika ilişkini ve temel düzeyde BT kullanımına ilişkin çeşitli araştırmaları (Templer ve Solomon 1988, Fiorito vd, 2000; Fiorito ve Royle, 2005) oluştururken, son yıllarda kuramsal bazda da olsa, küresel anlamda sanallaşma ve sanal örgüt eğilimine paralel olarak sanal sendika ve/veya e-sendika kavramlarının tartışıldığı görülmektedir (Freeman ve Rogers, 2002; Diamond ve Freeman, 2002; Darlington, 2004). BT'nin sendikalarda kullanımına ilişkin tartışmalar, temel düzeyde BT kullanımı, e-sendika ve/veya sanal sendikacılık ve siber sendika kavramları çerçevesinde gerçekleşmektedir.

BT'nin sendikal örgütlerdeki örgütsel verimliliğin artırılmasında önemli bir unsur olduğuna ilişkin olarak yazında pek çok çalışma bulunmaktadır (Templer ve Solomon, 1988; Fiorito vd., 2000; Fiorito ve Bass, 2002; Cason, 2002; Fiorito ve Royle, 2005). Bu çalışmalar üyelere çeşitli hizmetler, politik eylem ve örgütlenme faaliyetleri açısından sendikalarda BT kullanımına işaret etmektedir. Sendikaların BT'ye karşı tutumlarının genelde destekleyici, en kötü nötr olarak, çalışanların buldukları sektöre göre de değişiklik göstermekte olduğu ifade edilmektedir. BT'ye karşı olumsuz tutumun temelinde ise genelde teknolojinin, özelde BT'nin mesleğin bileşiminde, çalışanların niteliklerinde ve beceri gerekliliklerinde, kısmi zamanlı çalışma, esnek çalışma vb. yeni iş koşullarının oluşması gibi temel değişikliklere yol açması olarak görülmektedir (Templer ve Solomon, 1988).

BT ve internetin, sendikacılığın modernleşmesi ve geliştirilmesi ile artan biçimde heterojenleşen iş gücü ve kolektif eylem ve dayanışma arasındaki boşluğunun doldurulmasında önemli bir yol olduğu konusunda dünya genelinde artan bir görüş bulunmaktadır. Birçok uluslar arası sendikal federasyon, interneti dünya genelinde sendikalara hizmet ve enformasyon sunma konusunda yoğun olarak kullanmaktadır (Freeman, 2002; Diamond ve Freeman, 2002; 570).

Darlington (2004), internetin tüm iş kurallarını değiştirmesine atıfla, sendikal hareketi de bir e-örgüt biçimine dönüştüreceğini vurgulamaktadır. Buna göre, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini adapte edemeyen sendikalar yok olma tehdidiyle karşı karşıyadır. Bilişim teknolojilerinin etkisiyle yeni oluşan bu sendikal yapının işleyişi geleneksel biçimden tamamen farklılaşmaktadır. Sendikalar interneti tüm strateji ve amaçlarının merkezine almalıdırlar. Yine Darlington (2004)'e göre, İnternet ve bilişim teknolojileri, sendikaların yaptığı ve yapması gereken her türlü faaliyeti etkileyecek ve dönüşüme uğratacaktır. Sendikaların yaşayabilirliği açısından bu dönüşüm şarttır. Templer ve Solomon (1988)'de benzer yargılarda bulunarak, sendikaların gelecekte yaşayabilirliğinin BT'ye bağlı olduğu konusuna 22 yıl önce dikkat çekmişlerdir. Darlington, e-sendika yaklaşımı ile internetin, iç iletişimi ve iş görme biçimlerini, dışarıyla iletişimi, üye etkinliklerini, işçi eğitimi süreçlerini, konferanslar ve sempozyumların düzenlenmesi biçimlerini, sendikaların uluslararası ilişkilerini ve hatta toplu sözleşme süreçlerini etkileyerek, daha verimli hale getireceği görüşündedir (Darlington, 2004; Başaran, 2010). Sendikalar internetle birlikte alternatif bir biçimde örgütlenebilirler. İş tabanlı, meslek tabanlı, coğrafi alan, uluslar arası/yerel sendika tabanlı olarak çalışanlar net aracılığıyla organize olabilir, çok geniş sınırlar içinde hayal edilemez derecede düşük maliyet ve hızda birbirlerine bağlanabilirler (Freeman ve Rogers, 2002; Diamond ve Freeman, 2002). BT, geleneksel sendikacılığın tüm faaliyetleri üzerinde büyük dönüşümler ve yenilikler getirmiştir. Daha önce hiç olmayan sanal grev (IBM örneği), sanal miting (DİSK örneği), web aracılığıyla dünya çapında kamuoyu oluşturma, en hızlı biçimde çalışma hayatındaki gelişmeleri üyelerine bildirme, işçi sınıfı arasındaki dayanışma ve işbirliğini geliştirerek uluslar arası karaktere büründürme, internet üzerinde toplu pazarlık görüşmeleri, çalışanların eğitimi vb. birçok

alanda yep yeni uygulamalar ortaya çıkmıştır (Şenkal, 2003; Yücesan-Özdemir, 2010; <http://bianet.org/biamag/bianet/108174-bilisimciler-sanal-miting-icin-orgutleniyor>).

Diamond ve Freeman (2002) internetin sendikalar üzerinde oluşturduğu değişimi beş hipotezle ilişkilendirmişlerdir: H1: Web, yeni örgütlenme biçimleri ve sanal sendika bölgeleri oluşturacaktır. H2: Sendikalar üyelerine olan hizmetlerini 7/24 biçiminde arttıracaklardır. H3: Web sendikal demokrasiyi arttıracaktır. H4: Web endüstriyel uyumsuzlukları dönüştürecek. H5: Yeni enternasyonlalizm hipotezi ile, Web uluslar arası çalışma ve işbirliğini güçlendirecektir.

Sendikaların BT ve internetle tanışmaları, küreselleşme süreciyle ivme kazanarak, geleneksel sendikal modellerin yerine yeni model ve oluşumlar tartışılmaya başlanmıştır (Şenkal, 2003; 34). Sanal sendikacılık; çok uluslu şirketlerin farklı ülkelerdeki işletmelerinde ve/veya çok uluslu şirketin farklı ülkelerindeki yerel ortaklıklarında örgütlü farklı sendikalar yerine, bir sendikaya ulaşarak zaman ve mekan farklılıklarını ortadan kaldırmaktadır. E-sendika veya sanal sendika kavramları, interneti tek ve asıl değiştirici güç olarak konumlandırmaktadırlar. Bunun yanı sıra siber sendika kavramı ise, geleneksel örgütlenme stratejileri ile internet olanaklarının birleştirilmesine odaklanmaktadır (Başaran, 2010; Yücesan-Özdemir, 2009). Munck (2002), “yeni enternasyonlalizm” kavramıyla internetin sendikal hareketin yapısal dönüşümüyle birleştiğinde, uluslar üstü şirketlere eşit güçte bir “sanal” güç yaratma potansiyelini gerçekleştirebileceğini ileri sürmektedir. Yeni enternasyonlalizm bu bağlamda ücretli işçiler arasında sınır ötesi bir dayanışma hareketi yaratması, küresel çapta bir çıkar ve eylem birliği kurma eğiliminde olması anlamında ayırt edici özellik taşımaktadır (Munck, 2002; Waterman, 2001 içinde Başaran, 2010). “www.labourstart.org” sitesi yeni enternasyonlalizme örnek olarak verilebilir. Dünya genelinde yüzlerce sendika sitesine bağlantıları da barındıran site, tüm dünyadan gönüllülerce çok düşük maliyetle, çalışma yaşamına ilişkin haber ve şikayetleri anında tüm dünyayla paylaşma imkanı sunmaktadır (Freeman, 2002; Freeman ve Rogers, 2002). Bu site Türkçe olarak da hizmet vermekte ve Türkiye’den onlarca haberi paylaşmakta ve eyleme yönlendirebilmektedir (<http://www.labourstart.org/tr/>). Bir diğer örnek olarak da <http://www.labournet.net/world.asp#ID> sitesi verilebilir. Yine bu sitede de Türkiye ile ilgili haberler bulunmaktadır. İnternet üzerinden örgütlenme, üye kabul etme ve politik eylemlerde bulunma konusunda ABD’de bulunan iki sendika yine konuyu aydınlatması açısından örnek olarak verilebilir. ABD’deki UFCW sendikası www.walmartworkerslv.com sitesi ile Wal-Mart’taki tüm eylemler online olarak takip edilebilmektedir. Ayrıca bu sitede, iş kanunlarından, sağlık sigortası planlarına kadar pek çok bilgi verilmekte ve üyelere çeşitli hizmetler sağlanmaktadır. www.allianceibm.org veya <http://www.endicottalliance.org/> internet üzerinden üye kabul eden sendikal örgütlenmeye örnek olarak verilebilir. Yine sanal sendikacılığa verilebilecek bir başka örnek de www.washtech.org silikon vadisindeki ileri teknoloji endüstrisinde çalışanları temsil etmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın konusu sendikal örgütlerde bilişim teknolojisi kullanımı, bilişim teknolojisinden beklenen yarar ve sanallaşmaya bakış arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu kapsamda, bu çalışma Türkiye’deki işçi ve işveren konfederasyonlarına bağlı sendikaların BT’yi kullanma durumu, BT’den bekledikleri yarar ve sanal sendikacılık hakkındaki tutumlarını ölçmeyi amaçlamaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma yeni ekonomiyle birlikte değişen iş yaşamının ve koşullarının iş yaşamının taraflarından biri olan sendikal örgütler üzerinde etkili olduğu varsayımıyla, dünyada yapılan diğer çalışmalarla da karşılaştırarak, Türkiye'deki sendikalarda bilişim teknolojisi kullanımının ve sanallaşma eğiliminin ne boyutta olduğu konusunda fikir vermesi açısından önemlidir. Konuyla ilgili olarak Türkiye'de yapılmış olan kuramsal çalışmalar yanında uygulamalı çalışma eksikliği göze çarpmaktadır. Bu anlamda kısıtlı verilerle de olsa bundan sonraki yapılacak çalışmalara katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu araştırma işçi ve işveren sendikalarını bütünüyle temsil eden genel başkanları ya da başkan vekillerinden birini kapsamaktadır. Araştırmanın çalışma evreni Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığın Web sayfasında bulunan işçi ve işveren konfederasyonlarına bağlı 147 sendika oluşturmaktadır. Kamu ve memur sendikaları kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırma kapsamında örneklem seçilmemiş soru formu ana kütlelin tamamına yöneltilmiştir. 7 anket adres değişikliğinden dolayı geri dönmüş, toplamda ise 32 kabul edilebilir geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş oranı %22 olarak gerçekleşmiş ve analiz birimi örgüt olduğu için bu oranın kabul edilebilir olduğu varsayılmıştır. Anketlerin %71,8'i işçi sendikalarından, %28,2'si işveren sendikalarından gelmiştir. Ayrıntılı dağılım tablo 1'de gösterilmektedir.

TABLO 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid DISK	6	18,8	18,8	18,8
TURK-IS	12	37,5	37,5	56,3
HAK-IS	4	12,5	12,5	68,8
BAGIMSIZ ISCI	1	3,1	3,1	71,9
TISK	6	18,8	18,8	90,6
BAGIMSIZ ISVEREN	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

5.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışmada, BT kullanımı, BT'den beklenen yarar, sanal sendikacılık, sendika türü olmak üzere 4 değişken bulunmaktadır. BT kullanımı; "1:Hiç kullanılmaz, 2: İki yıl içinde kullanılması planlanmaktadır, 3: Az sıklıkta kullanılır, 4: Oldukça sık kullanılır, 5: Çok yoğun kullanılır", BT'den beklenen yarar ve sanal sendikacılık algısı ise, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum, ifadelerinden oluşan 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. BT kullanımı ve BT'den beklenen yarar Fiorito vd. (2000) ve Fiorito ve Bass (2002)'in çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Sanal sendikacılık algısı ise yapılan yazın taramasına göre oluşturulan 5 ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Aradaki ilişkilerin

incelenmesinde ise SPSS 13 istatistik programı kullanılarak korelasyon ve bağımsız t-testinden yararlanılmıştır.

5.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: BT kullanımı ve BT'den beklenen yarar arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H2: BT'den beklenen yarar ve Sanal Sendikacılık algısı arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H3: İşçi ve işveren sendikaları arasında BT kullanımı açısından anlamlı bir farklılık vardır

H4: İşçi ve işveren sendikaları arasında BT'den beklenen yarar açısından anlamlı bir farklılık vardır

H5: İşçi ve işveren sendikaları arasında sanal sendikacılık açısından anlamlı bir farklılık vardır.

5.2.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

BT kullanımına ilişkin 23 maddenin Cronbach's Alpha değeri: ,93; BT'den beklenen yarara ilişkin 8 maddenin Cronbach's Alpha değeri: ,80; Sanal sendikacılık algısına ilişkin 5 maddenin Cronbach's Alpha değeri: ,78; olarak gerçekleşmiştir. Buna göre bu değerler güvenilir sınırlar içerisinde kabul edilebilir.

BT kullanımı, BT'den beklenen yarar ve Sanal sendikacılık algısı arasındaki ilişkiler incelendiğinde 0,05 anlamlılık düzeyinde BT kullanımı ve BT'den beklenen yarar arasında: 0, 401, BT'den beklenen yarar ve Sanal sendikacılık algısı arasında 0, 382 değerlerinde ilişkiler bulunmuştur. Buna bağlı olarak H1 ve H2 hipotezleri doğrulanmıştır.

Gruplar arası farklılıkları incelemek için bağımsız grup t-testi uygulanmış işçi ve işveren sendikaları arasında sanal sendikacılık algısı açısından anlamlı farklılık bulunmuştur. Ortalama olarak sanal sendikacılık algısı İşçi sendikalarında; 3,95 işveren sendikalarında 3,31 dir. Bu sonuçlara göre, H3 ve H4 hipotezleri reddedilmekte, H5 hipotezi doğrulanmaktadır. İşçi ve işveren sendikaları açısından oluşan sanal sendikacılık algı farklılığı, özellikle işçi sendikaları internet üzerinden üye kabul etme ve politik eylemler ve uluslar arası örgütlerle ilişkiler açısından işveren sendikalarıyla farklılaşmaya bağlanabilir.

6.TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, sendikaların tamamında internet erişiminin ve Office programlarının yoğun biçimde kullanıldığı görülmüştür. BT'yi temel düzeyde kullanım oranları ABD, İngiltere, Kanada vb. ülkelerde yapılan diğer çalışmalarla benzer sonuçlar göstermektedir. BT kullanımının spesifik anlamda sendikal faaliyetlerde kullanılması temel kullanım alanlarından daha düşük bir oran sergilemektedir. Örneğin web

aracılığıyla yönetime katılma oranı %15 oranında hiç kullanılmaz, %12 oranında ise 2 yıl içinde kullanılması planlanmaktadır olarak ifade edilmiştir. Özellikle toplu pazarlık süreçlerinde yararlanılabilecek olan video konferans seçeneği yine %40, 6 ile “hiç kullanılmaz” olarak en düşük oranda kullanım alanı bulmuştur. BT'nin sendika dışındaki gelişmelerin izlenmesinde kullanım ortalaması 4,25'tir ve %56,3 oranında “çok yoğun kullanılır” seçeneği tercih edilmiştir. Çevresel taramaya verilen önemin diğer kullanım alanlarından yüksek olması, örneğin 4,31'le muhasebe uygulamalarında kullanımı kadar yüksek olması sendikaların geleneksel reaktif rollerinden çıkıp BT ile proaktif bir role dönüşebilmesi sorusuna daha büyük anlam kazandırmaktadır. 4,56'lık bir ortalamayla BT'nin sendikadaki gelişmelerle ilgili olarak üyelere verilen bilgi iletme hizmetini artırdığı yargısı, BT'den beklenen en büyük yararın bilgi iletme ve iletişim konularında olduğu hakkında bir fikir vermektedir. Bu noktada en düşük ortalama, 3,37 ile BT'nin sendikal örgütlenmeyi daha esnek hale getirerek güçlendirdiği yargısı çıkmıştır. Sanal örgütlenme açısından yanıtlar değerlendirildiğinde, en düşük ortalama, 3,04 ile gelecekte sendikal örgütlenmelerin tek platformlarda toplanması mümkündür yargısı olurken bunu 3,21 ile günümüzde sendikaların başarısı BT'ye bağlıdır yargısı takip etmiştir. Bu noktada 4,18'le internet yeni üyelere ulaşmada sendikaları güçlendirir yargısı en yüksek oranda desteklenmiştir. Genel olarak, tamamiyle sanal bir örgütlenme yerine sendikaların internetten ve BT'den mümkün olduğunca yararlanmayı benimsedikleri çıkarılabilir. Darlington, e-sendikanın önündeki engellerin başında üyelerin pek çoğunun internet erişimi olmaması, internet yatırımlarının maliyeti, pek çok sendikanın geçerli bir yeni iletişim teknolojileri stratejisinin olmaması ve daha önemlisi kültürel engeller olduğunu belirtmiştir. Sendikaların tutucu olması, yerleşik iktidar yapıları, taze ve yaratıcı fikirlere kapalı olmaları bu kültürel engelin önemli yanını oluşturmaktadır. Darlington'a göre kültürel engel, sendikal kadroların girişimci ruha sahip olmaması ya da yenilikçi olmamasıdır (Darlington, 2004; Başaran, 2010). Bu anlamda Türkiye'deki sendikal örgütlerin de sanallaşma ve e-sendikacılık uygulamalarının tamamında söz sahibi olabilmesi için uzun ve köklü bir dönüşüme ihtiyacı olduğu açıktır. Ancak; 2001 yılında yapılan bir çalışmaya göre, web sayfasına sahip olan sendikaların sayısı İngiltere'de; 373; ABD'de, 693; Kanada'da 293 iken Türkiye'de 14 olurken, 2010 yılı itibariyle sadece bu çalışmaya konu olan TÜRK-İŞ, DİSK, HAK-İŞ, TİSK konfederasyonlarına bağlı sendikaların web sayfaları toplamda 64'ü bulunmaktadır. Bu rakam bile Türkiye'de internetin sendikal örgütlenme üzerindeki etkisinin ne ölçüde arttığının bir göstergesi sayılabilir.

Sendikal yapılarda bilişim teknolojilerinin içselleştirilebilmesi ve başarılı sonuçların alınabilmesinde sendika yönetiminin inisiyatifi son derece önemlidir (Shostak, 2002). Bu nedenle bu çalışmanın hedefi sendikalardaki üst yönetim olarak seçilmiştir. Bu çalışma e-sendika ve sanallaşma açısından temel düzeyde bir fikir verme amacıyla yola çıkmıştır. Ancak sanal sendikacılığa ilişkin olarak kapsamlı bir ölçek geliştirme çabası ile işçi ve işveren sendikalarının spesifik ayrımlarını davdikkate alarak, kamu ve memur sendikalarını da dahil ederek konu çok daha ileri derecede incelenebilir. Ayrıca, bundan sonraki çalışmalarda yönetimin yanında, üye açısından konuya yaklaşmak ve özellikle yaş, cinsiyet, eğitim durumu, bağlı bulunan iş kolu vs. gibi üye profillerine göre konunun incelenmesi, gelecekteki eğilimlerin tahmini açısından çok daha anlamlı verilere ulaşılmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Başaran, F. (2010); “Sendikal Yenilenme ve İletişim Teknolojileri”, Çalışma ve Toplum, 2010/1, sf: 11-32
- Chaison, Gary. ”Information Tecnoogy: The Threat to Unions”, Journal of Labour Research, Spring 2002, Volume: 23, Issue: 2, pp. 249–259.
- Darlington, R. (2004); “The Creation Of The E-Union: The Use Of ICT By British Unions” <http://www.rogerdarlington.co.uk/E-union.html>
- Downey, Greg (2003), “Commentary: The Place of Labor in the History of Information-Technology Revolutions”, IRSH 48 (2003), Supplement, pp. 225–261
- Diamond, W.J.; Freeman, R. B. (2002) “ Will Unionism Prosper in Cyberspace? The Promise of the Internet for Employee Organization”, British Journal of Industrial Relations, 40:3 September 2002 0007-1080, pp.569-596
- Fiorito J.; William Bass; “The Use of Information Technology by National Unions: An Exploratory Analysis”, Industrial Relations, Vol. 41, No. 1. January 2002.
- Fiorito J., M. Todd Royle; “Information and communication Technology use in British Unions”,Critical Perspectives on International Business, Volume: 1, No:2/3, 2005, pp: 180-193
- Fiorito J., Paul Jarley, John Thomas Delaney, and Robert W. Kolodinsky; “Unions and Information Technology:From Luddites to Cyberunions?”, Labor Studies Journal, Winter 2000
- Freeman, Richard B. (2002); “THE LABOUR MARKET IN THE NEW INFORMATION ECONOMY” Working Paper 9254 <http://www.nber.org/papers/w9254>
- Freeman R.; Rogers J. (2002); “A Proposal To American Labor”, In The Nation 274 (June 24, 2002)
- Shostak, A.B. (2002), ‘Today's Unions As Tomorrow's CyberUnions: Labor's Newest Hope’ Journal of Labor Research, 23 (2), 237-248.
- Şenkal, A. (2003); ‘İletişim Teknolojisi ve Sendikalar: Sanal Sendika ya da İnternet sendikacılığı’, *CMİS Dergisi*, 17 (1), ss.30-44.
- Lucore, Robert E., “Challenges and Opportunities: Unions Confront the New Information Technologies”, Journal of Labor Research, 01953613, Spring 2002, Vol. 23, Issue 2
- Yücesan-Özdemir, G., Emek ve Teknoloji, Tan Yayınları, Eylül 2009 Ankara
<http://bianet.org/biamag/bianet/108174-bilisimciler-sanal-miting-icin-orgutleniyor>
(11.04.2010)
- <http://www.labourstart.org/tr/> (11.04.2010).
- <http://www.labournet.net/world.asp#ID> (11.04.2010).
- www.walmartworkerslv.com (11.04.2010)

BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yard.Doç.Dr. Mürşide ÖZGELDİ
Maltepe Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
İnsan Kaynakları Bölümü
mursideozgeldi@maltepe.edu.tr

Ş.Tuba GÜNAY
Maltepe Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi
tuba.gunay@hotmail.com

ÖZET

Bu çalışma, kendine has dinamikleri olan bilişim sektöründe insan kaynakları uygulamalarını incelemek ve insan kaynakları uygulamalarının etkin olup olmadığını belirlemek amacı taşımaktadır. Bu amaçla yapılan çalışmada insan kaynakları uygulamalarının etkinliği, insan kaynakları uygulamalarına ilişkin çalışanların görüşleri alınarak belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya İstanbul ilinde faaliyet gösteren altı bilişim firmasının çalışanları ile bu firmaların insan kaynakları biriminde görev yapan çalışanlar katılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Uygulamaları, İnsan Kaynakları, Bilişim Sektöründe İnsan Kaynakları, Bilişim Sektörü, Bilişim Çalışanları

1. GİRİŞ

Günümüzde hızla büyüyen ve gelişen sektörlerden biri de bilişim sektörüdür. Türkiye’de son 10 yılda bilişim pazarı % 223 oranında büyüme kaydetmiş ve 28,1 milyar dolar hacme ulaşmıştır (Türkiye Bilişim Derneği, 2009; 2009 İnterpo Bilişim 500 Araştırması). Çok hızlı ve sürekli bir değişimin yaşandığı, inovasyon ve bilgi üretiminin yoğun olduğu bu sektörde nitelik ve nicelik olarak ihtiyaç duyulan insan kaynaklarını bulmak kadar elde tutmak da oldukça güçtür. Görev tanımlarının yapılması ve güncellenmesi, insan kaynaklarının planlanması ile eleman bulma, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödüllendirme, performans değerlendirme, koruma, uygun iş ortamı sağlama, çalışanların sorunlarının çözülmesi, ihtiyaçlarının karşılanması vb gibi faaliyetlerin yerine getirilmesi insan kaynakları departmanlarının ve yöneticilerinin sorumluluğu altındadır. Ancak çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin çeşitli problemlerle karşılaştığı görülmektedir. Örneğin, bilişim çalışanlarının temel sorunları arasında (Kaya, 2008; Gönüllük 2008) emeğinin karşılığını alamama, ücret adaletsizlikleri, reel ücretlerin düşürülmesi, esnek çalışma uygulamalarının giderek çalışma saatlerinin artması şeklinde olması, karşılığı olmaksızın fazla mesailerin sürekli hale getirilmesi, sosyal hakların ve

çalışma koşullarının yetersizliği, meslek hastalıkları, eğitimlerin ihtiyaçlara cevap vermemesi, performans değerlendirmesi, motivasyon düşüklükleri ve benzeri sayılabilir. Bu gibi nedenlerin bilişim sektörünün iş gücü devrinin yüksek olduğu sektörlerden biri haline gelmesinde etkili olan hususlardan biri olduğu söylenebilir.

İstanbul bölgesinde yer alan bilişim sektöründeki insan kaynakları yönetiminin işleyişine ve uygulamalarına ilişkin yapılan ön incelemede özellikle KOBİ'lerin insan kaynakları yönetiminin misyonu ve tüm fonksiyonları konusunda çok fazla bilinçli olmadıkları ve personel birimi adı altında kurdukları birimler ile insan kaynakları yönetiminin sınırlı sayıda fonksiyonlarını gerçekleştirdikleri gözlenmiştir. Bununla birlikte, sektörde insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun önemini, anlamını ve tekniklerini bilen, bu fonksiyonunun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan büyük ölçekli kuruluşların da olduğu görülmüştür. Ayrıca bu ön incelemede bilişim çalışanlarının insan kaynakları birimi ve uygulamaları konusunda Ulrich'in (1998) de belirttiği bir takım negatif algılamaların olduğu da gözlenmiştir. Örneğin, insan kaynaklarının ihtiyaçları karşılamadığı, boşu boşuna yer işgal ettikleri, sürekli bürokrasi ile uğraştıkları ve zamanın yetmediğinden şikayet ettikleri, gün boyunca hiçbir şey yapmadıkları halde yapar görünmeye çalıştıkları, bir değer yaratmadıkları halde ücret aldıkları, çalışanlarla ilgilenmedikleri, boşu boşuna kaynak tüketen bir birim oldukları, yerli yersiz süreçlere müdahale ettikleri, uygulamalarda yetersiz kaldıkları ve benzeri. Bu durumu insan kaynakları anlayışının yeterince anlaşılmadığı ve anlatılmadığıyla, insan kaynakları faaliyetlerini yürüten yönetici ve uzmanların konuyla ilgili bilgi ve beceri eksikliğiyle, üst yönetimin destek vermemesiyle ve benzeri ile sınırlı bir şekilde açıklamak mümkün olmakla birlikte konunun analiz edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, bilişim sektöründe insan kaynakları uygulamalarını incelemek ve bu uygulamalara karşı çalışanların görüşlerini alarak insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini belirlemek amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışma ile bilişim sektöründe insan kaynakları uygulamaları konusunda çalışanların algıları dikkate alınarak insan kaynakları uygulamalarının niteliği ve etkinliği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada insan kaynakları uygulamalarından faydalananlar yani çalışanlar ile insan kaynakları hizmeti verenlerin, insan kaynakları uygulamaları konusundaki görüşlerinin tutarlı olup olmadıkları da belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda çalışmanın, araştırmacıların yanı sıra bilişim sektöründe insan kaynakları yönetici ve uzmanların departmanlarının etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmalara yönlendirilmesine, kurumdaki rollerini yeniden gözden geçirmelerine, tepe yönetimin insan kaynakları uygulamalarına yeterli kaynak sağlamalarına, çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarından en yüksek oranda faydalanmalarına ve benzerine katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Yöntemi:

Bu çalışmada bilişim sektöründe insan kaynakları uygulamalarına ilişkin verileri toplamak amacıyla geliştirilen iki anket formu kullanılmıştır. Anket formunun biri insan kaynakları departmanında görevli yönetici ve çalışanlar için diğeri ise bilişim çalışanlarına yönelik olarak hazırlanmış ve uygulanmıştır.

Her iki anket formu da iki bölümden oluşmuştur. İnsan kaynakları departmanında görevli olan çalışanlara yönelik hazırlanan anket formunun birinci bölümünde demografik özellikler ile işletmedeki insan kaynakları departmanına ve faaliyetlerine, ikinci bölümde ise insan kaynakları uygulamalarına ilişkin sorular yer almaktadır. Çalışanlara yönelik hazırlanan anket formunun birinci bölümünde de demografik özelliklere ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin sorgulandığı sorulara yer verilmektedir. Her iki anket formunun ikinci bölümlerinin cevap sıklıkları ise “Evet”, “Hayır” ve “Ne Evet Ne de Hayır” biçiminde düzenlenmiştir.

2.3. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın kapsamını, İstanbul’da yer alan, bilişim sektöründe faaliyet gösteren ve bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan altı firma oluşturmuştur.

SONUÇ

Bilişim sektöründe insan kaynakları uygulamalarını incelemek ve bu uygulamalar hakkında çalışanların görüşlerini alarak insan kaynakları uygulamalarının etkinliğini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, çalışanlar nezdinde insan kaynakları uygulamalarının etkin bir şekilde gerçekleştirilmediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları konusunda insan kaynakları biriminin görüşleri ile çalışanların görüşlerinin birbiriyle tutarlı olmadığı da görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Ahmad, S. Ve Schroeder, R.C.,2003. The Impact Human Resources Practices on Operational Performance: Recognizing Country And Industry Differences, Journal of Operational Management Vol.21.
- Becker B. ve Gerhart B., 1996. The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospect, Academy of Management Journal Vol.39.
- Cappelli P. ve Newmark D., 2001. Do High Performance Work Practices Improve Establishment Level Outcomes? Industrial and Labor Relations Review, Vol.54.
- Gönüllü,D. 2008. “IT Sektöründe Sirkülasyonun Beş Nedeni” , <http://www.cafeik.com/2008/12/it-sektorunde-sirkulasyonun-5-nedeni/#more-68> (27.12.2009)

- Huselid M. 1995, The Impact of Human Resources Management on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.38.
- Kaya, K. 2008. Bilişim Sektöründe Örgütlenme, www.emo.org.tr, (12.01.2010)
- Mathis L. R. ve Jackson H. J. 2000. *Human Resource Management*, Ninth Edition
- Ngo, H-Y vd., 1998. "Human Resource Practices and HRM Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin", *The International Human Resource Management*, Vol.9.
- Ostroff C. 2000. *Human Resource Management and Firm Performance: Practices, Systems and Contingencies*, Working Paper ASU.
- Özutku, H. 2006. Amaç Yaklaşımına Göre İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkililiğini Ölçmeye Yönelik Bir Durum Çalışması, *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt 8, Sayı: 3
- Roberts K. 1995. The Proof of HR is in the Profit, *People Management* Vol.42.
- Türkiye Bilişim Derneği, 2009. Bilişim 2009 Değerlendirme Raporu, 18-20 Kasım 2009, Ankara.
- Ulrich, D. 1998. A New Mandate for Human Resource, *Harvard Business Review*, January-February, s. 125-134

**PERFORMANS DEĞERLENDİRİCİLERİN BAĞIMSIZ BENLİK KURGUSU,
PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN ÖZ-ETKİNLİKLERİ VE
DEĞERLENDİRME ENFLASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU
Uludağ Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
zeyyatsabuncuoglu@yahoo.com

Nihan Çerağ BİLGİN
Harp Akademileri Komutanlığı,
Stratejik Araştırmalar Enstitüsü
ceragbilgin@hotmail.com

ÖZET

Değerlendirme enflasyonu önemli bir konudur çünkü ödüllerin adil dağıtımını engelleyerek performans yönetim sistemlerini zayıflatır ve kurum üyeleri arasında haksızlık algılarına neden olur. Bu çalışmanın amacı bireysel gelişim yönelimli benlik kurgusu ile değerlendirmecinin öz-etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemektir. Benlik kurgusu ve değerlendirmecinin öz-etkinliği arasındaki ilişkiyi daha net olarak incelemek amacıyla değerlendirmecinin öz-etkinliğinin farklı unsurları ile benlik kurgusunun alt boyutları arasındaki bağ ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışmada benlik kurgusunun bireysel yönelim alt boyutu ile değerlendirmecinin öz etkinliği arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur. Bir başka ifadeyle bağımsız benlik kurgusuna sahip olanlar performans değerlendirmesi yaparken değerlendirmede öznal olduklarına, değerlendirme sonuçlarını gerekçelerini de ortaya koyarak rahatlıkla tartışabileceğine ve değerlendirdiği kişiye iyileştirici öneriler getirebileceğine yönelik anlamlı ölçüde yüksek öz etkinlik algısına sahiptir.

Anahtar Sözcükler: Değerlendirme enflasyonu, benlik kurgusu, değerlendirmecinin öz-etkinlik düzeyi, dengeli ayrışma-bütünleşme, bireysel gelişim yönelimi.

1. Sorunsal

Performans değerlendirme nitelikli bir değerlendirme yapacak bir gözlemci, bu değerlendirmelerin kaydedilmesi, değerlendirilen kişiye geribildirim verilmesi ve son olarak gelişim için geliştirilecek fırsatlara yönelik bir program oluşturulmasını içeren son derece dinamik bir süreçtir (Murphy ve Cleveland 1995). Organizasyonlar bu konuda çok zaman, para ve enerji harcarlar. Bu nedenle sürecin sağlıklı ve verimli yürümesi son derece önemlidir. Bu sürecin amacına ulaşmasını engelleyen en önemli sorunlardan birisi değerlendirme enflasyonudur. Bunun önüne geçmek için çeşitli yöntemler denenmekte, performans değerlendirmesi için standart ölçüm araçları geliştirilmekte, bazen de değerlendirmedeki enflasyonu dengelemek için kimi istatistiksel düzeltme teknikleri uygulanmaktadır Değerlendiricilerin eğitilmesi ise bu amaçla kullanılan bir başka yöntemdir (Woehr ve Huffcutt 1994; Bernardin, Buckley, Tyler ve Wiese 2000). Bu

çabalara karşın değerlendiriciler izlediklerini hak ettiklerinden daha yüksek düzeyde değerlendirme eğilimindedir; çünkü bir diğerini değerlendirme beklenen toplumsal davranış kalıplarıyla çelişen bir durum yaratır ve ilişkiler için bir tehdit olarak algılanabilir. Murphy ve Cleveland'a (1995) göre 'Değerlendiriciler kesin değerlendirme ölçümleri yapamadıkları için değil, bunu yapmak istemedikleri için değerlendirme enflasyonu ortaya çıkar.'

Değerlendirme enflasyonu önemli bir konudur çünkü ödüllerin adil dağıtımını engelleyerek performans yönetim sistemlerini zayıflatır ve kurum üyeleri arasında haksızlık algılarına neden olur (Kane, Bernardin, Villanova ve Peyrefitte 1995; Murphy ve Cleveland 1995). Öte yandan çelişkili biçimde bu durum değerlendiriciler ve değerlendirenler için kimi olumlu sonuçlara da yol açar. Değerlendirenler bu olumlu değerlendirmeden mutlu olur, değerlendiriciler ise diğerleriyle ilişkilerini korumuş olur. Bir başka ifadeyle değerlendirme enflasyonu kurumun zararına olurken bireylerin yararına sonuçlar yaratır.

Değerlendirme enflasyonunun diğer olası nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Schuler, 2002):

1- Önceleri "mükemmel" olarak tanımlanan değerlendirme sistemi artık kurumsal ihtiyaçları karşılamıyor olabilir. 2- Yöneticiler favorileri söz konusu olduğunda yüksek değerlendirmeler yaparlar, daha sonra bu örnek durum nedeniyle diğerlerini de benzer biçimde değerlendirmek durumunda kalırlar. 3- Performans umulan kadar yüksek olmasa bile yöneticiler iyi niyetli çabaları ödüllendirmek isterler. 4- Yöneticiler düşük değerlendirmelerini savunmak, şikayetle uğraşmak veya çalışanlarla çatışma yaşamak istemezler. Gerçekten de çok az kişi çatışmalarla uğraşmak ister. Çok az kişi karşısındakinin gözlerine bakarak o'nun işitmek istemediği şeyleri söylemekten rahatsız olmaz. 5- Yöneticiler arkadaşları arasında sert kişiler olarak tanınmak istemezler. Değerlendirme enflasyonunun yaşandığı ortamda gerçek anlamda değerlendirme yapan bir yöneticinin çizgisini koruması gittikçe zorlaşmaktadır. Bunun nedeni arkadaşları arasında tek kalmasıdır. Sonuçta o da ortama uyum gösterebilecektir. 6- Yöneticiler yıl boyunca yeterince hazırlamaz, geribildirim vermez veya ödüllendirmezler. Böylece de senede bir kez gerçekleştirdikleri değerlendirmede titiz davranarak ortalığı bulandırmak istemezler. Birçok yönetici çalışanlarına nasıl öğreteceğini, nasıl yüreklendireceğini, olumlu ama düzeltici geribildirim vereceğini bile bilmiyor olabilir. Böylece yıl boyu aralarında hiç konuşulmayan konularda titiz bir değerlendirme yapmaz. Bazen de yöneticilerin eğitim yapabilmesi için kurumsal destek yoktur.

Değerlendirme enflasyonunun altındaki nedenleri araştıran çalışmaların sayısı fazla değildir. Değerlendirmecinin özellikleri ve değerlendirmenin gerçekleştirildiği ortam (örneğin kamu veya özel kurum) üzerinde durulan iki önemli, değişkendir. İncelenen değişkenler arasında değerlendirmecinin öz-etkinlik düzeyi araştırmacılar tarafından sıklıkla ele alınmıştır (Bernardin et al. 2000; Jawahar ve Williams 1997).

1.1. Değerlendirmecinin öz-etkinlik düzeyi

"Değerlendirmecinin öz-etkinlik düzeyi" değerlendirme yapan kişinin performans yönetiminin çeşitli aşamaları boyunca rolünün getirdiği çeşitli zorunlulukları hakkıyla yerine getireceğine olan inancını ifade eder. Performans değerlendirme eylemi birçok

bakımdan sosyal olarak istenen bir davranıştır ve kimileri de kendilerinin diğerlerinden daha iyi değerlendirici olacaklarına inanırlar. Gerçekte ise öz-etkinliği yüksek bir değerlendirici kendisini diğerlerini değerlendirirken kendisini daha becerikli hisseder ve bu görevin içinde örtülü olarak bulunan geliştirici, güdüleyici ve çatışmaları çözücü işlevleri yerine getirir (Bernardin ve Villanova 2005). Bunlara ek olarak öz-etkinliği yüksek değerlendirmeci değerlendirdiği kişi ile onun performansın boyutlarını birbirinden ayırma yetisine sahiptir (Tziner ve Murphy 1999). Ancak öz-etkinliğin en sık rapor edilen etkisi değerlendirme enflasyonu ile ilgilidir (Bernardin et al. 2000; Bernardin ve Villanova 2005). Öz-etkinliği yüksek değerlendirmeciler daha titiz, doğru, bilgiye dayanan ve cesur değerlendirmeler yaparlar (Bernardin ve Villanova 2005).

Performans değerlendirme sürecinde bu denli açık bir etkiye sahip olan bu kavramın hangi etkenlerle ilişkili olduğunu anlamak önemli görünmektedir. Bunlardan ilki kurumun yapısıdır. Smith, Harrington ve Houghton (2000) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma kurumdaki normların değerlendirmecilerin öz-etkinlik düzeylerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Diğer değişken birey düzeyindedir ve onun kişilik özellikleri ile ilintilidir. Bu bağlamda ele alınan bir kavram olan benlik kurgusu değerlendirmecinin öz-etkinlik düzeyinin önemli belirleyicilerinden birisidir (Brutus, Fletcher, C. ve Baldry, 2009).

1.2. Benlik kurgusu ve değerlendirmecinin öz-etkinlik düzeyi

“Ben” (self) kavramı psikolojinin en çok tartışılan konularından birisidir ve bireyin kendisi hakkında sahip olduğu bilgi olarak tanımlanabilir. Benlik kişinin bilinçli bir şekilde kendi varoluşu olarak adlandırabildiklerinin de toplamı ve “ben” veya “benim olarak ifade ettikleridir. Bu ifade pek çok alanı kapsar. Örneğin birey kendisi hakkında bir kadın ya da erkek olarak, bir öğrenci, arkadaş v.b. olarak bilgiler derlemiştir ve kendisini bu bilgiler doğrultusunda algılamıştır. İş ile ilişkili olanlar da bunlar arasındadır ve kişi kendisi hakkında bir denetçi olarak, bir çalışan olarak, ya da idareci olarak algılara sahiptir.

Bireyin kendisi hakkında topladığı bilgiler kendi yapıp ettikleri sonucu toplandığı gibi diğerleriyle etkileşimi sırasında elde edilir. Bir başka ifadeyle kültür bireyin içinde yetiştiği çevre aracılığıyla benlik kavramını etkiler. Benlik kavramının kültür tarafından belirlendiği ve psikolojik ve davranışsal değişkenler ile kültürel değişkenleri uzlaştırdığı öne sürülmektedir (Triandis 1989; Earley ve Gibson 1998). Bu bağlamda benlik algısı bireyin benliğine ilişkin bilgisinin kaynağı olarak tanımlanmakla birlikte günümüzde statik bir yapı olmaktan ziyade çok yönlü ve dinamik bir süreç içeren bir kurgu (construal) olarak ele alınmaktadır. Bireyin benliğine ilişkin bilgileri yapılandırmasındaki en etkin değişkenin kültür olduğu öne sürülmektedir (Marcus ve Kitayama, 1991). Bu durumda kültürleri bireycilik- toplulukçuluk (individualizm-collectivism) anlayışına göre sınıflandıran anlayış doğrultusunda bireyci kültürlerde yaşayanların sosyal olarak daha kopuk (separate), toplulukçu kültürlerde yaşayanların ise ilişkisel (relational) benlik kurguları geliştireceğini düşünmek olasıdır. Gerçekten de bu yönde çok sayıda bulgu bulunmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1987; İmamoğlu, 1987; Meyer ve Wolfradt, 1994; Akt. Gezici ve Gülden, 2003). Buna karşın Kağıtçıbaşı (1996) bireyci topluluklardaki ilişkilerden kopuk kişinin özerk (autonomous) kişiden ayırmak gerektiğini vurgulamaktadır. Bir başka ifadeyle toplulukçu kültürlerde ilişkilere duyarlı bir benlikle birlikte psikolojik bağımsızlık geliştirmek mümkündür.

İmamoğlu (1987; 1998) tarafından geliştirilen ‘dengeli ayrışma-bütünleşme’ modelinde (balanced differentiation- integration model) de benzer bir yaklaşım ortaya konmuştur. Bireysel gelişim yönelimi (self developmental orientation) ile ilişkisel yönelim’in (relational orientation) iki uçta yer aldığı bu modelde iki uca ait nitelikler birlikte gelişebileceği kabul edilmektedir. Örneğin kişide bireyselleşme ile ilişkisellik ya da bireyselleşme ile kopukluk bir arada gelişerek bir kurgu oluşturabilmektedir.

Benlik kurgusundaki değişiklikler bireylerin kendilerini diğerlerinden ne denli ayrı veya ne denli onlara bağlı olduklarına yönelik inançları ile ortaya çıkmaktadır. Bireysel gelişim yönelimine sahip bir benlik kurgusuna sahip olan birey kendisi ve diğerleri arasında belirgin bir ayrılık hisseder. Markus ve Kitayama’ya (1991) göre, ‘bağımsız bir birey olmak kültürel amaç olduğunda kişi davranışlarını başkalarının duygu, düşünce ve eylemlerini referans almak yerine, kendi duygu, düşünce ve eylemlerini referans alarak organize eder.’ Birey kendi benliği tarafından olumlu olarak nitelenen davranışları keşfeder, bunlarla özdeşleşir ve kendisini ifade eder. (Heine, Lehman, Markus ve Kitayama, 1999). Bu durumun tam aksi yönde ise ilişkisel yönelimli bireyler kendilerini toplumla olan bağları ile ifade eder ve daha büyük bir sosyal grubun üyesi olarak statülerini korumaya çalışırlar. Bu kişiler diğerlerinden aldığı geribildirimde göre davranır ve toplumsal çevrelerinin sorumluluğunu paylaşırlar (Sully de Luque ve Sommer 2000). Oysa değerlendirme süreci bireyin diğerleri ve kendisi arasındaki ayrımı yaparak o kişi/ler üzerinde odaklanmasını gerektirir. Şu halde bireysel gelişim yönelimli benlik kurgusu diğerlerini değerlendirme süreci ile yakından ilgilidir ve enflasyondan bağımsız bir değerlendirme süreci ile bireysel gelişim yönelimli benlik kurgusu arasında olumlu bir ilişki olması beklenmektedir.

Kendisini diğerlerinden bağımsız hissetmek değerlendirmecinin insan ilişkilerini değil, yapılan işi temel alarak daha özgür değerlendirmeler yapabilmelerini ve bu yargılarını değerlendirilen kişiye daha rahat iletmelerini sağlayacaktır. Sonuç olarak bireysel gelişim yönelimli benlik kurgusu ile sağlıklı bir değerlendirme süreci arasında olumlu bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Bu çalışmanın amacı bireysel gelişim yönelimli benlik kurgusu ile değerlendirmecinin öz-etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemektir. Benlik kurgusu ve değerlendirmecinin öz-etkinliği arasındaki ilişkiyi daha net olarak incelemek amacıyla değerlendirmecinin öz-etkinliğinin farklı unsurları ile benlik kurgusunun alt boyutları arasındaki bağ ayrı ayrı ele alınmıştır.

Bu genel amaç çerçevesinde belirlenen alt amaçlar aşağıda ifade edilmiştir:

1: Benlik kurgusundaki “bireysel gelişim yönelimi” boyutu, değerlendirmeci öz etkinliğinin “Değerlendirmenin süreç özellikleri” boyutu ile olumlu ilişkiye sahiptir.

2: Benlik kurgusundaki “bireysel gelişim yönelimi” boyutu, değerlendirmeci öz etkinliğinin “Değerlendirmenin Sübjektifliği (Nesnellığı)” boyutu ile olumlu ilişkiye sahiptir.

3: Benlik kurgusundaki “bireysel gelişim yönelimi” boyutu, değerlendirmeci öz etkinliğinin “Değerlendirmenin Tartışılması” boyutu ile olumlu ilişkiye sahiptir.

4: Benlik kurgusundaki “bireysel gelişim yönelimi” boyutu, değerlendirmeci öz etkinliğinin “Performans Geliştirme Önerileri ” boyutu ile olumlu ilişkiye sahiptir.

2. Yöntemi

Bu çalışma ilişkisel betimleme modeli doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

2.1. Örneklem

Bursa İlindeki çeşitli fabrika ve şirkette çalışan, ortaöğretimde müfettiş olarak görev yapan toplam olarak 250 yönetici ölçüm araçlarını cevaplamak üzere kolayda yöntemi ile seçilmiştir. Katılımcılara kişisel olarak ulaşıldığı gibi e-postaları aracılığı ile de ölçekler iletilmiştir. Ancak e- posta aracılığıyla gönderilen ölçeklerde geri dönüş çok düşük düzeyde kaldığından ve uygulama farkının sonuçları etkileyebileceği düşünüldüğünden katılımcıların kağıt-kalem yoluyla ulaşılan 147'si (12 kadın ve 135 erkek) katılımcı olarak değerlendirilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 46.8. Katılımcıların gerçekleştirdiği değerlendirme performansı ortalaması 50.57 olarak saptanmıştır.

2.2. Kullanılan Araçlar

2.2.1. Dengeli Ayırma-Bütünleşme' Ölçeği (DAB; Balanced Differentiation- Integration Scale): Çalışmada ilkin Singelis (1994) tarafından bireylerin bağımlı ve bağımsız benlik kurgularını ölçmek üzere geliştirilen Benlik Kurgusu Ölçeği (Self Construal) kullanılmışsa da Wasti ve Erdil (2007) tarafından gerçekleştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmasında geçerliğinin desteklenmemesi ve ölçeğin bu yapıyla bundan sonraki araştırmalarda kullanımında geçerlik sınırlılığı olabileceği düşünülmesi nedeniyle çalışmada ölçek uygulaması yinelenerek Dengeli Ayırma-Bütünleşme' Ölçeği (DAB; Balanced Differentiation- Integration Scale) kullanılmıştır. İmamoğlu (1998) tarafından geliştirilen bu ölçekte 29 madde yer almaktadır. Ölçeğin 13 maddesi bireysel gelişim yönelimini, 16 tanesi de ilişkisel yönelimi ölçmektedir. Bireysel gelişim yönelimi boyutundan alınabilecek en düşük puan 20 ve yüksek puan 60 olabilecek iken ilişkisel yönelim boyutundan alınabilecek en düşük puan 48 ve en yüksek puan 75'dir. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .83; bireysel gelişim yönelimi boyutu için .74, ilişkisel yönelim boyutu için ise .91 olarak elde edilmiştir. Araştırmacı tarafından elde edilen tüm ölçeğe yönelik Cronbach Alpha katsayısı .76, bireysel gelişim yönelimi boyutu için .83 ve ilişkisel yönelim boyutu için .80 olarak bulunmuştur.

2.2.2. Performans Değerlendirme Öz-Etkinlik Ölçeği -Performance Appraisal Self-Efficacy Scale (PASES) (Bernardin ve Villanova (2001): Çalışmada Bernardin ve Villanova (2005) tarafından geliştirilen "Performans Değerlendirme Öz-Etkinlik Ölçeği (Rater self-efficacy - PASES) kullanılmıştır. Bu ölçüm aracı dört boyutta toplanabilecek 12 farklı durumu sorgulamaktadır. "Değerlendirmenin süreç özellikleri" değerlendirmenin işe ilişkin davranışlar üzerinde gerçekleştirilmesidir. "Değerlendirmenin Objektifliği (Nesnelliliği)" değerlendirmenin her türlü kişisel önyargı veya eğilimden bağımsız olarak yapılması anlamına gelir. "Değerlendirmenin Tartışılması" değerlendirmecinin değerlendirme gerekçelerini isteyen herkesle tartışabileceğine dikkat çeker. Son olarak "Performans Geliştirme Önerileri" alt ölçeği değerlendirmecinin değerlendirdiği kişiye gelecekteki performansı için yapıcı öneriler verme gücü ile ilgilidir. Ölçek hem İngilizce hem Türkçe'ye hakim akademisyenler ve öğrenciler tarafından tercüme ve geri tercüme yöntemi ile hazırlanmıştır. Bu çevirinin özgün ölçekle tutarlı olduğu saptanmıştır. Ölçek

güvenirliğini sınamak üzere her boyut kendi içinde değerlendirilmiş ve Cronbach alfa değerleri bulunmuştur. Bu değerler aşağıda Tablo 2’de verilmiştir:

2.2.3. Verilerin Toplanması ve analizi: Ölçekler katılımcılara araştırmacı tarafından işyerlerinde kalem kağıt yoluyla uygulanmıştır. Uygulama yaklaşık 20 dakikada tamamlanmıştır. Verilerin analizinde ölçek alt boyutları arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı ile test edilmiştir. Katılımcıların çalışma yılları ve değerlendirme performans sayıları arasındaki tutarsızlıklar nedeni ile hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilememiştir.

3. Bulgular

Bağımsız benlik kurgusu puanları ile öz-etkinliğin“Değerlendirmenin süreç özellikleri”, “Değerlendirmenin Nesneliği”, “Değerlendirmenin Tartışılması” ve “Performans Geliştirme Önerileri getirme” alt boyutları arasındaki ilişkiler ile ilgi betimsel istatistikler aşağıda tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1 Betimsel İstatistikler

	N	Ort.	St.Spm.		N	Ort.	St.Spm.
Bireysel gelişim yönelimi	147	45.60	8.56	Özetkinlik tartışma	147	11.93	1.64
İlişkisel yönelim	147	38.41	3.67	Özetkinlik öneri getirme	147	11.93	1.71
Özetkinlik süreç özellikleri	147	12.90	4.71	Yaş	147	48.68	11.44
Özetkinlik öznelik	147	11.51	1.81	Performans sayısı	147	50.57	102.06

Bireysel gelişim yönelimi benlik kurgusu puanları ile öz-etkinliğin“Değerlendirmenin süreç özellikleri”, “Değerlendirmenin Nesneliği”, “Değerlendirmenin Tartışılması” ve “Performans Geliştirme Önerileri getirme” alt boyutları arasındaki ilişkiler Pearson Momentler Çarpımı katsayı ile sınanmıştır. Elde edilen veriler aşağıda Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 2 Bağımsız Benlik Kurgusu Puanları İle Öz-Etkinliğin Süreç Özellikleri, Öznellik, Tartışma ve Öneri Getirme Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

		Bireysel gelişim yönelimi	Özetkinlik Süreç Özellikleri	Özetkinlik Öznellik	Özetkinlik tartışma	Özetkinlik öneri getirme
Bireysel gelişim yönelimi	Pearson Korelasyon Anlamlılık	1				
Özetkinlik süreç özellikleri	Pearson Korelasyon Anlamlılık	-.020 .824	1			
Özetkinlik nesnellik	Pearson Korelasyon Anlamlılık	.198* .025	.129 .147	1		
Özetkinlik tartışma	Pearson Korelasyon Anlamlılık	.405** .000	.155 .80	.096 .282	1	
Özetkinlik öneri getirme	Pearson Korelasyon Anlamlılık	.625 ** .000	.153 .084	.321** .000	.078 .380	1
N		147	147	147	147	147

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. ($p < 0.05$) ** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. ($p < 0.05$)

Tablo 2 bireysel gelişim yönelimi benlik kurgusunun “Değerlendirmenin Nesnelligi”, “Değerlendirmenin Tartışılması” ve “Performans Geliştirme Önerileri getirme” alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan değerlendirmenin süreç özellikleri ile benlik kurgusunun bireysel gelişim yönelimi alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3. Katkısı: Kendisini diğerlerinden bağımsız hissetmek değerlendirmecinin insan ilişkilerini değil, yapılan işi temel alarak daha özgür değerlendirmeler yapabilmelerini ve bu yargılarını değerlendirilen kişiye daha rahat iletmelerini sağlayacaktır. Çalışma, bulgularıyla değerlendirme enflasyonuna ilişkin değişkenleri açığa çıkararak bireysel boyuttaki nedenlerine dikkat çekerek değerlendirmecilerin etkinliklerini geliştirecek eğitim programlarının geliştirilmesine temel oluşturması beklenmektedir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada benlik kurgusunun bireysel yönelim alt boyutu ile değerlendirmecinin öz etkinliği arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur. Bir başka ifadeyle bağımsız benlik kurgusuna sahip olanlar performans değerlendirmesi yaparken değerlendirmede öznel olduklarına, değerlendirme sonuçlarını gerekçelerini de ortaya koyarak rahatlıkla tartışabileceğine ve değerlendirdiği kişiye iyileştirici öneriler getirebileceğine yönelik anlamlı ölçüde yüksek öz etkinlik algısına sahiptir. “Değerlendirmenin süreç özellikleri” değerlendirmenin işe ilişkin davranışlar üzerinde gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Değerlendirme de genel olarak bu biçimde yapıldığından değerlendirmecilerin bireysel yönelimli olup olmaması ile ilişkili bulunmamıştır.

Bunun en önemli nedeni kuşkusuz değerlendirmenin sosyal olarak arzu edilen kimi davranışlarla çelişmesidir. Benliğe ilişkin bilginin yorumlanmasında ve kurulmasında rol oynayan en önemli faktörlerden birinin kültür olduğu ileri sürülmektedir. Benlik-kavramının içerdiği sosyo-kültürel işlevler ve değerler, “*benlik-kurgusu*” (self-construal) terimiyle ifade edilmektedir. (Markus ve Kitayama, 2003). Bireycilik ve toplulukçuluk hem kuramsal hem de görgül örgütsel çalışmalarda en çok incelenen kültürel farklılaşma unsurlarıdır (Triandis, 1995). Toplulukçu kültürleri bireyci kültürlerden ayıran temel özellik toplulukçu kültürlerde kişinin kendisini bağımsız bir birey olarak değil bir grubun (örn., aile, kavim, ulus vb.) parçası olarak görmesi, bunun sonucunda da bireysel amaç ve davranışlarının grubunun norm ve beklentileri ile uyumlu olmasını sağlamak kaygısıdır (Markus ve Kitayama, 1991; Triandis, 1995). Bireyci kültürlerde ise kişinin amaçları ait olduğu grupla ortak olmayabilir; anlaşmazlık halinde kişinin amaçları önceliklidir.

Türkiye gibi hızlı değişim yasayan, geçiş sürecindeki toplumlarda grubun sınıflandırılması kolay değildir (Farh, Hackett ve Liang, 2007; İmamoğlu ve Aygun, 2004). Nitekim Göregenli'nin (1995) çalışması Türkleri bireyci veya toplulukçu olarak sınıflandırmanın mümkün olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla bireysel düzeydeki sosyal-psikolojik süreçleri anlamak için yine birey düzeyinde kültürel değerler ölçümlemesi yapmak önem kazanmaktadır. Bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının bireysel düzeyde kavramsallaştırılması ve ölçülmesinde Triandis'in (1989; 1995) öznel kültür kavramını geliştirdiği çalışmaları büyük rol oynamıştır. Öznel kültür, bir kültürün dil, semboller, fikirler, inançlar, değer yargıları ve normlar gibi maddi olmayan yanlarını temsil etmektedir. Triandis (1995) bireycilik ve toplulukçuluğun öznel kültürün bir parçası olduğunu, dolayısıyla bireyin değerlerinde, tutumları ve/veya davranışlarında, diğer bir deyişle kişinin benliğinde izlenebileceğini öngörmektedir. Bu doğrultuda bireyciliğin kültürel anlamda öznel yansıması bağımsız (özerk) benlik, toplulukçuluğun kültürel anlamda öznel yansıması için ise bağımlı (ilişkisel) benlik ifadeleri bireycilik ve toplulukçuluk terimleriyle eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Markus ve Kitayama'da (1991) vurgulandığı üzere bireyci toplumlarda ortalamada daha fazla kopuk (bağımsız) benlik sahibi bireyler bulunmaktadır. Bağımsız benlikli kişilerde özgünlük, farklı olmak ve kişisel amaçları gerçekleştirmek önemli olduğundan kişinin yetenekleri, duyguları, düşünceleri, bireysel ihtiyaç ve tercihleri sosyal ortamlarda bireyin davranışlarını belirler, yönlendirir. Toplulukçu toplumlarda ise bağımlı benlik yaygındır. İlişkisel benlik sahiplerinde, kişi için anlam ifade eden ilişkilere taraf olan başkalarının duygu, düşünce, ihtiyaç ve tercihleri sosyal davranışı belirler, düzenler ve yönlendirir (Markus ve Kitayama, 1991). İlişkisel benlik sahibi kişilerin bireysel özellikleri, tercihleri çoğunlukla ikinci planda yer alır ve başkalarına duyulan yükümlülükler çerçevesinde kişi tarafından sürekli olarak kontrol altında tutulup çevreye uyumladır. İlişkisel benlik sahibi kişiler için önem verilen başkaları herhangi bir grup değil iç grup diye ifade edilen, kişilerin aidiyet duydukları ve ortak bir kader öngördükleri gruplardır ve özellikle bu gruplara uyum on plandadır. Hemen hemen her toplulukçu kültürde en önemli iç grup aile olmakla beraber bazı toplumlarda hemşeriler, çocukluk arkadaşları veya iş arkadaşları da iç grup olarak düşünülebilir. İlişkisel benlik sahiplerinin iç grupları için söz konusu olan aidiyet veya bağlılık hisleri ve yükümlülük anlayışları diğer yani dış gruplarla olan ilişkilerinde geçerli değildir. Bu sebeple, ilişkisel benlik sahibi bireyler ve toplulukçu toplumlar için sosyal psikolojik süreçler durumsallık arz eder yani bağlamdan bağımsız ele alınamaz. Bireysel gelişim yönelimli benlik kurgusuna sahip değerlendirmeciler bu süreçte olmayanlara göre çok daha rahat davranmaktadır. Bunun nedeni davranışlarının duygusal etkileri ve ilişkileri açısından sonuçlarıyla çok fazla meşgul olmamalarıdır (Fletcher ve Perry 2001).

Bretz ve arkadaşlarına göre. (1992), işletmelerin %77'si şişirilmiş değerlendirmelerin performans değerlendirme sistemlerinin geçerliğini tehlikeye attığına inanmaktadır. Bu yöndeki kamuların çok yaygın ve güçlü biçimde destekleyicisi olmakla birlikte bu sorunu düzeltmek için neler yapılması gerektiğine ilişkin yeterli çalışma yoktur. Unutulmamalıdır ki değerlendirici değerlendirdiği kişi/leri gözler, kaydeder ve geliştirici nitelikte geribildirim verir. Böylece aslında değerlendirdiği kişiye gelişim fırsatları sunar (Murphy ve Cleveland 1995). Şu halde değerlendirme enflasyonunun düzeltilmesine ihtiyaç hissettiren çeşitli nedenler vardır (Schuler, 2002):

1- Bir yönetici üst düzey bir performansı ancak açıkça gösterebildikten sonra bekleyebilirler. Aşırı cömert bir değerlendirme yapan yöneticinin tüm organizasyonun ve özel olarak değerlendirdiği kişinin gelişimini sınırladığını söylemek olasıdır.

2-Gerçekçi olmayan değerlendirmeler sonunda kişiyi güdülemezler. Kişi performans göstermese de olumlu değerlendirildiğini görünce daha fazla çalışmak gerektiğini düşünür. Bu arada yönetim de saygınlığını yitirir.

3- Yönetim performansı tanımlayamaz, ölçemez ve ödüllendirme ölçütlerini belirleyemezse etkinliğini kaybeder. Kurumun gücü azalır ve daha iyi çalışanlar daha çok değerlendirilecekleri yerlere gitmeye başlarlar.

Geleneksel yaklaşımda değerlendirme enflasyonunun bu sürecin doğal bir özelliği olduğu kabul edilirdi. Bununla başa çıkmak için en sık kullanılan yöntem zorunlu seçmeli formatla hazırlanmış bir ölçüm aracı kullanmaktı. Ancak yapılan araştırmalar bu sistemin değerlendirilenler tarafından adil bulunmadığı ve değerlendirenleri yetersiz hissettirdiği ve uzun dönemde beklenen sonuçları getirmediği ortaya konmuştur (Scullen, Bergey ve Aiman- Smith 2005).

Bu çalışma bağımsız benlik kurgusunun değerlendirmecilerin öz etkinlikleri ile ilişkisini ortaya koymuştur. Şu halde değerlendirme enflasyonunun önüne geçmek için eğitim programlarına eklenmesi gereken bir değişkene dikkat çekildiğini söylemek olasıdır. Bernardin ve Villanova (2005) bağımsızlığı artırma yönündeki kısa bir eğitim programının bile değerlendirmecilerin değerlendirme sürecindeki rahatsızlıklarını hafiflettiğini, öz etkinlik düzeylerini yükselttiğini ve dolaylı olarak değerlendirme enflasyonunu azalttığını rapor etmiştir. Böyle bir eğitimin değerlendirmecilerin tarzlarıyla ilintili haberdarlıklarının ve duyarlılıklarının artırdığı ortaya konmuştur. Kültürlerarası araştırmalar benlik kurgusunun yönetilebilir bir özellik olduğunu ve bireylerde harekete geçirilebileceğini bildirmektedir (Aaker ve Lee 2001). Kuşkusuz bu tür müdahale programlarının işevuruk kanıtı ihtiyacı vardır ve bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmaların yeni ölçüm araçları da geliştirerek bu boşluğu doldurması önemlidir.

KAYNAKÇA

Aaker, J.L., ve Lee, A. (2001), "I" Seek Pleasures and "We" Avoid Pains: The Role of Selfregulatory Goals in Information Processing and Persuasion,' Journal of Consumer Research, 28, 33-49.

- Bernardin, H.J., Buckley, M.R., Tyler, C.L., ve Wiese, D.S. (2000), 'A Consideration of Strategies in Rater Training,' *Research in Personnel and Human Resource Management*. (vol. 18), ed. J. Ferris, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 221-274.
- Bernardin, H.J., ve Villanova, P. (2005), 'Research Streams in Rater Self-efficacy,' *Group and Organization Management*, 30, 61-88.
- Bernardin, H.J., Buckley, M.R., Tyler, C.L., ve Wiese, D.S. (2000), 'A Consideration of Strategies in Rater Training,' *Research in Personnel and Human Resource Management*. (vol. 18), ed. J. Ferris, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 221-274.
- Brutus, Fletcher, C. Ve Baldry, C. (2009). The influence of independent self-construal on rater self-efficacy in performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 20, Issue September 2009 , pages 1999 – 2011.
- Cross, E.S. ve Madson, L. (1997). *Models of the self-construals and gender*. *Psychological Bulletin*, 122 (1): 5-37.
- Earley, P.C., ve Gibson, C.B. (1998), 'Taking Stock in our Progress on Individualism-Collectivism: 100 years of Solidarity and Community,' *Journal of Management*, 24, 265-304.
- Fletcher, C., ve Perry, E.L. (2001), 'Performance Appraisal and Feedback: A Consideration of National Culture and a Review of Contemporary Research and Future Trends,' *Handbook of The International Journal of Human Resource Management 2009. Industrial, Work, and Organizational Psychology*, eds. N. Anderson, D.S. Ones, K. Sinangil ve C. Viswesvaran, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 127-144.
- Gezici, M. Ve Gülden, G. (2003). Çalışan Kadınların ve Ev Kadınlarının Benlik-Algısı ve Benlik-Kurgusu Açısından Karşılaştırılması (Self-Perception and Self-Construal of Women in Relation to Employment and Domestic Statuses). *Türk Psikoloji Dergisi*, 18(51):1-14.
- Heine, S.J., Lehman, D.R., Markus, H.R., ve Kitayama, S. (1999), 'Is There a Universal Need for Positive Self-regard?' *Psychological Review*, 106, 766-794.
- Jawahar, I.M., ve Williams, C.R. (1997), 'Where All the Children Are Above Average: The Performance Appraisal Purpose Effect,' *Personnel Psychology*. 50, 905-925.
- İmamoğlu, E. O. (1987). An interdependence model of human development. In Ç. Kağıtçıbaşı(Eds.). *Growth and Progress in Cross-Cultural Psychology* (pp. 138-145). Berwyn: Swets North America.
- İmamoğlu, E. O. (1998). Individualism and collectivism in a model and scale of balanced differentiation and integration. *The Journal of Psychology*, 122 (1), 95-105.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1987). Individual and group loyalties: Are they compatible? In Ç. Kağıtçıbaşı(Eds.), *Growth and Progress in Cross-Cultural Psychology* (pp. 94-103). Berwyn: Swets North America
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1990). *İnsan aile kültürü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1996). The autonomous-relational self: A new synthesis. *European Psychologist*, 1 (3), 180-186.

- Kağıtçıbaşı, C. (1997), 'Individualism and Collectivism,' in *Handbook of Cross-cultural Psychology* (vol. 3, 2nd ed.), eds. J.W. Berry, M.H. Segall and C. Kağıtçıbaşı. Boston, MA: Allyn & Bacon, pp. 1-49.
- Kane, J.S., Bernardin, J.J., Villanova, P., ve Peyrefitte, J. (1995), 'Stability of Rater Leniency: Three Studies,' *Academy of Management Journal*, 38, 1036-1051.
- Markus, H.R., ve Kitayama, S. (1991), 'Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation,' *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Markus, H.R. ve Kitayama, S. (2003). *Culture, self, and the reality of the social. Psychological Inquiry*, 14(3-4): 277-283.
- Murphy, K.R., ve Cleveland, J.N. (1995), *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*, Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Schuler, A. J. (2002). Yearly Employee Evaluations and Rating Inflation. *Management Articles*. <http://www.managerwise.com/article.phtml?id=360>
- Schultz, D. & Schulz, D. (2001). *Theories of personality*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Scullen, S.E., Bergey, P.K ve Aiman-Smith, L. (2005), 'Forced-distribution Rating Systems and the Improvement of Workforce Potential: A Baseline Simulation,' *Personnel Psychology*, 59,1-32.
- Singelis, T. M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 580-591.
- Smith, W.J., Harrington, K.V., ve Houghton, J.D. (2000), 'Predictors of Performance Appraisal Discomfort: A Preliminary Examination,' *Public Personnel Management*, 29, 1-22.
- Sully de Luque, M.F., ve Sommer, S.M. (2000), 'The Impact of Culture on Feedback-seeking Behavior: An Integrated Model and Propositions,' *Academy of Management Review*, 25, 829-849.
- Triandis, H.C. (1989), 'The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts,' *Psychological Review*, 96, 506-520.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. San Francisco, CA: Westview Press.
- Tziner, A., ve Murphy, K.R. (1999), 'Additional Evidence of Attitudinal Influences in Performance Appraisal,' *Journal of Business and Psychology*, 13, 407-502.
- Wasti, S.A., Erdil, E. (2007). Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu (Self Construal Scale; SCS) ve Indcol Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde Bildiri* (27-29 Mayıs 2007, Sakarya).
- Woehr, D.J., ve Huffcutt, A.I. (1994), 'Rater Training for Performance Appraisal: A Quantitative Review,' *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 189-197.

TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI: ULUSAL KÜLTÜRÜN ETKİSİ

Aylin ATAAY
Galatasaray Üniversitesi
İşletme Bölümü
aataay@gsu.edu.tr

ÖZET

Çalışmamızda Türkiye’de 2000–2009 yılları arasında ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde sunulan ve yayınlanan personel/ insan kaynakları yönetimi makalelerini içerik analizi ile incelemek hedeflenmiştir. Temel varsayımımız İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının kültürel ve kurumsal özelliklere bağlı olarak yerel özellikler taşıması gerektiği yönündedir (Üsdiken & Wasti, 2002). Bu alanda yapılan çalışmaların bulgularını bir araya getirerek Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin benimsedikleri İKY uygulamalarını bir zaman boyutu içerisinde inceleme ve takip eden çalışmalarda “T Tipi İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli” önermek için bir alt yapı oluşturma amaçlanmıştır. Yapılan genel değerlendirmeye göre bu alanda yapılan çalışmaların daha çok tanımlayıcı nitelikte olduğu ve çeşitli İKY faaliyet alanlarında farklı örneklerde uygulamaların tespit edilmesi yönünde olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, Türkiye’ye özgü kültürel faktörlerin etkilerini yorumlama için sınırlı bulgular elde edilmiştir. Fakat İKY alanında uygulayıcıların tercihleri konusunda önemli bilgilere ulaşılması mümkün olmuş, fakat Aycan (2007) tarafından geliştirilen önermelerin ancak sınırlı olarak sınanması mümkün olabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, ulusal kültür

GİRİŞ

Wasti (1998) ve Aycan ve arkadaşlarının (2000) bulgularına göre İnsan Kaynakları Yönetimi bilim alanında bilgi birikiminin büyük bir kısmı sadece bir kültürel bağlamda, büyük ölçüde ABD’de yürütülen araştırmaların verilerinden oluşmaktadır. İlgili inceleme alanında ağırlıklı olarak Kuzey Amerika kökenli olan bu bilgiler sadece evrensel olarak geçerli varsayılmamış, aynı zamanda gelişmiş ülkelerde başarıya ulaşmış olduğu düşünülen bu uygulamalar gelişmekte olan ülkelere aynı başarıları sağlama reçeteleri olarak ithal edilmiştir. Ülkelerin kültürel özellikleri ve farklılıkları, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarını açıklamakta durumsal değişkenler olarak kullanılmamış ve bir kültürde başarıya ulaşmış bir yönetim uygulamasının başka bir kültürde başarılı olup olmayacağı ve uyumlaştırma sorunları konuları çok fazla tartışılan alanlar olarak karşımıza çıkmamaktadır. 1960 ve 1970’li yıllarda Avrupa’da Geert Hofstede tarafından yapılan çalışmalar Kuzey Amerika kökenli yönetim kuramlarının diğer ülkelerde uygulanabilirliğinin daha fazla sorgulanabilmesine olanak tanımıştır (Hofstede, 1980). Hofstede’nin (1980, 1984) temel varsayımı, yönetimin kültüre özgü olması gerektiği ve yönetim yazınında baskın rol oynayan Kuzey Amerika veya batı kökenli teorilerin genelde

benmerkezci olduğu ve bunları evrensel olarak benimsenebilir olarak yorumlayanların yanıldıklarıdır. Takip eden dönemde araştırma bulguları yönetim uygulamalarındaki farklılıkların kültürel farklılıklarla da açıklandığı karşılaştırmalı yönetim araştırma alanının doğmasına katkıda bulunmuştur. Farklı İKY modellerinin olduğu ortaya konulmuştur. İKY uygulamalarının kültürden kültüre farklılık gösterebileceği genel kabulünden sonra tartışmalar İKY uygulamalarının transfer edilebilirliği üzerinde yoğunlaşmıştır. Belirli bazı İKY uygulamalarının tercih edilmesi ve uygulanmasının ardından yatan kültürel gerekliliklerin iyi yorumlanması bu açıdan gerekli görülmektedir. Örgütlerin hem iç hem de dış çevrelerinin uygulamaları üzerindeki etkileri dikkate alınmalı ve yorumlanmalıdır. Çünkü yönetim uygulamaları açısından hem ülkeler arasında hem de örgütler arasında önemli farklılıklar olduğu tartışılmaz bir gerçektir bu nedenle yönetim uygulamalarının da bu farklılıkları dikkate alması gereklidir (Gerhart & Fang, 2005). Birçok araştırmacı ulusal İKY uygulamalarının hem ulusal kültürden bağımsız etmenler (firma yaşı, büyüklüğü, faaliyet alanı ve faaliyet şekli gibi işletme içi çevre elemanları) ve kültür bağımlı etmenler (ülke kültürü, sosyo-kültürel ortam ve kurumlar gibi işletme dışı çevre elemanları) tarafından belirlendiği konusunda hem fikir olmuşlardır (Miah et al.2003). Örgütlerde İnsan Kaynaklarının etkin yönetimi ancak hem işletme içi hem de işletme dışı çevrenin etkilerini anlamak ve yönetmekle mümkün olabilmektedir. İşletmenin iç çevresini çalışma kültürü ve iş yapma anlayışı oluşturmaktadır, işletme dışı çevrede etkin olan unsurlar ise kurumsal kültür ve sosyo-kültürel çevre elemanlarıdır. Örneğin Kanungo ve çalışma arkadaşları (Kanungo & Jaeger, 1990; Mendonca & Kanungo, 1994) tarafından önerilen kültürel uyum modeli (Model of Culture Fit) hem sosyo-kültürel çevrenin hem de işletme ortamının İKY uygulamalarını ve örgüt içi çalışma kültürünü etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışmamızda Türkiye’de 2000–2009 yılları arasında ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde sunulan ve yayınlanan personel/ insan kaynakları yönetimi makalelerini içerik analizi ile incelemek hedeflenmektedir. Temel varsayımımız İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının kültürel ve kurumsal özelliklere bağlı olarak yerel özellikler taşıması gerektiği yönündedir (Üsdiken & Wasti, 2002). Sargut (1994, 1996, 2001) çalışmalarında Batı’nın etkin sayılan yönetim kuramları veya stillerinin her ülke için sorgulanmadan geçerli olup olmayacağını, kültürlerarası farklılaşmanın örgüt ve liderlik kuramları ve uygulamaları üzerinde etkilerini ayrıntılı olarak incelemiş ve Türk toplumunun kültürel boyutta Batı toplumlarından farklılaşmasıyla bağlantılı olarak Türkiye için “T Tipi yönetim ve örgütlenme modeli” önermiştir. Biz de bu sentez inceleme yardımıyla çeşitli makalelerin verilerinden yola çıkarak Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin benimsedikleri İKY uygulamalarını bir zaman boyutu içerisinde incelemek ve takip eden çalışmalarda “T Tipi İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli” önermek için bir alt yapı oluşturmayı hedeflemekteyiz. Ayrıca, Aycan (2007)’ın geliştirdiği önermeler ışığında yerel diğer bir deyişle Türkiye’ye özgü kültürel faktörlerin etkilerini incelemek ve yorumlamak ve İKY uygulamalarının evrenselliğini ve yerelliğini sorgulamak incelemenin ana hedeflerini oluşturmaktadır.

Türkiye Ortamı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Kültürün Etkisi

Toplumsal kültürü yönetim uygulamalarının etkinliği üzerinde rol oynayan önemli bir faktör olarak kabul etmek mümkündür. Kültürü tanımlamak çeşitli anlamlar taşıyan bir kavram olabilmesi nedeniyle oldukça zordur. Fakat Hofstede’nin (1980: 25) “bir beşeri grup üyesini diğer grupların üyelerinden ayırt eden kolektif zihin programlaması” tanımını en çok benimsenen ve kullanılan tanımlamalardan birisi olmuştur. Araştırma boyutunda ise, kültürler arası konularda çalışmalar yapan araştırmacılar toplumsal kültürleri çeşitli değer

boyutları aracılığıyla tanımlamakta ve kavramsallaştırmaktadırlar (Paşa, Kabasakal & Bodur, 2001). Kültürün tanımlanmasında ve ölçülmesinde değerlerin kullanılması konusunda da çeşitli eleştiriler olmasına rağmen (Aycan, 2007), birçok araştırmacının belirli bir kültürde paylaşılan değerlerin ulusal kültürün belirleyicileri olarak kullandığını görüyoruz (e.g. Bond, 1988; Hofstede, 1980, 1983, 1991; Hofstede et al. 1990; Schwartz, 1990; 1994; Smith, Dugan & Trompenaars, 1996; House et al. 1999). IBM şirketinde 11,600 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirdiği ve ilgili yazında en çok atıf alan öncü makalesinde Hofstede de (1980, 1983) dört değer boyutu geliştirmiştir: Güç Aralığı, Bireyselcilik/Toplulukçuluk, Dişil/Erkeksi Değerler ve Belirsizlikten Kaçınma. Hofstede'nin çalışmasına getirilen ciddi eleştirilere rağmen bu çalışma kültür çalışmalarına yol gösterici olmuş ve kültürler arası çalışmaları teşvik etmiştir. Takip eden araştırmalarda benzer/aynı değer boyutları kullanılmıştır ve elde edilen sonuçlar Hofstede'nin sonuçları ile benzer olmuştur (Bond, 1988, Schwartz, 1994, Smith et al. 1996). İncelenen kültürel değer boyutları kapsamında bir değerlendirme yapmak gerektiğinde Türkiye yüksek toplulukçu ve güç aralığının geniş olduğu bir kültür olarak tanımlanmaktadır. (Hofstede, 1980; Sargut, 2001). Ayrıca, Schwartz (1994) Türk kültürünün tutuculuk, hiyerarşi, eşitlikçi katılım ve uyum değerlerinde üst düzeylerde yer aldığını belirlemiştir. Babacanlık boyutunun ölçümü için 7 ülkede yaptıkları araştırmada Kanungo and Aycan (1997) Türkiye'nin daha pederşahi değerlere sahip olduğunu bulmuşlar ve bu kültürel değer bağlamında ülke düzeyi karşılaştırma yapıldığında Türkiye'nin düşük babacanlık özelliklerine sahip Romanya, Kanada ve ABD gibi ülkelerin değil Çin, Hindistan ve Pakistan gibi ülkelerle aynı grupta yer aldığını belirlemiştir. Türkiye'nin kültürel yapısını belirlemeye çalışan daha yeni ve kapsamlı bir çalışma olan GLOBE projesi bulgularına göre ise Türkiye'nin iki özelliği ön plana çıkmaktadır: yüksek iç grup toplulukçuluğu ve geniş güç aralığı. Bu araştırmada ayrıca, cinsiyetler arası eşitlik, gelecek odaklılık, insani odaklılık değerinin düşük ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu saptanmıştır (Kabasakal & Bodur, 1998). Fakat Türkiye'nin sosyokültürel özelliklerinin yıllar içinde değiştiği de bir gerçektir. Bazı araştırmalar Türkiye'nin son yıllarda daha az toplulukçu olmaya başladığı, ast- üst arasındaki güç mesafesinin daraldığını (Aycan et al. 2000; Yılmaz et al. 2005) ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin azaldığını ortaya koymuşlardır (Paşa, Kabasakal & Bodur, 2001). Kısaca Türkiye bağlamının bu kültürel özellikleri yönetim, örgütsel davranış ve İKY alanında benimsenecek uygulamaları seçerken dikkatli olunmasını gerektirmektedir. Etkin sonuç veren bu kültüre uyumlu İKY uygulamalarının da farklılık göstermesi söz konudur. Türkiye'de İKY bilim alanı genel olarak yönetim alanında olduğu gibi hem özgün görgül araştırmalara hem de Türkiye dışında geliştirilmiş olan kuramların uygunluğunu sorgulayan çalışmalar ihtiyaç duyulmaktadır (Boyacıgiller, 2000). İKY alanında çok değişik örneklemelerde yürütülmüş olan çalışmaları bütünleştirici bir çalışma olmadığı da gözlemlenmektedir. Yapılan görgül çalışmalarda daha önce bu alanda Türkiye'de yapılmış diğer araştırma sonuçlarına referans verilmediği ve araştırma bulgularının ele alınmadığı, bütünleştirilmediği ve sorgulanmadığı saptanmıştır. Bu saptamadan yola çıkarak incelememizde Aycan (2007) tarafından geliştirilen Türkiye kültürel ortamı ile uyumlu çeşitli İKY alanlarındaki önermeler bu alanlarda yıllar içinde yapılmış çeşitli araştırma bulguları derlenerek sınanması hedeflenmektedir.

Veri ve Yöntem

Araştırma, analiz yöntemi olarak içerik analizine dayanmaktadır. Analiz birimi makaledir. İlk olarak Türkiye'de yayınlanan ve ana yayın alanlarından biri olarak yönetim konularını gören akademik nitelikteki dört dergide- TODAİE Amme İdaresi Dergisi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İÜ İşletme Fakültesi dergisi ve ODTÜ Gelişme Dergisi- (Üsdiken & Wasti, 2002) 1980 ve 2009 yılları arasında

yayınlanan personel/ insan kaynakları yönetimi makaleleri incelenmiştir. Fakat özellikle 1980- 2000 dönemimde İKY alanında görgül araştırma sayısının sınırlı olduğu gözlenmiştir. Toplam 94 makaleden sadece 12 (%12,8) tanesi Üsdiken ve Wasti (2002) tarafından görgül olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca bu araştırmaların yerel özellikleri dikkate alan özellikte olmadığı kanısına varılmıştır. Zaman boyutu önemli olduğu ve 1972-1999 döneminde yayınlanan İKY disiplininin özelliklerini inceleyen çalışma (Üsdiken & Wasti, 2002) olduğu için 2000- 2009 dönemine odaklanmanın daha anlamlı olabileceği düşünülmüştür. Ayrıca kurumsal çerçevenin yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi dikkate alınarak tarihsel olarak daha homojen bir zaman diliminde yayınlamış makalelerin incelenmesi uygun görülmüştür. Böylelikle örneğin kurumsal çevre açısından oldukça farklı olduğu düşünülen 1980'ler ve 2000'li yıllar arasındaki İKY uygulama farklılıklarını kurumsal çevre değişkenlerinden bağımsız olarak yorumlanabileceği varsayılmıştır. Ayrıca temel hedef Türkiye'de şirketler tarafından benimsenen İKY uygulamalarını belirlemek olması nedeniyle mümkün olduğu kadar incelemeye konu olan makale sayısını arttırmak hedeflenmiştir. 2000 ve 2009 yılları arasında yayınlanan personel/ insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramsal ve görgül makaleler incelenmiştir. 2000-2009 yılları arasında yapılan İKY çalışmalarının 1980-1990 dönemi çalışmaları ile karşılaştırıldığında benzer özelliklere sahip olduğu yayın sayısının sınırlı olduğu ve özellikle görgül çalışmaların araştırma hedefimize ulaşmamızı engelleyecek derecede az olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle daha çok görgül özellikteki çalışmaların sunulmasında bir mecra olarak kullanılan ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde 2000-2009 yılları arasında sunulan ve yayınlanan makaleler de incelemeye dâhil edilerek 2000- 2009 döneminde Türkiye örnekleminde İKY uygulamaları ile ilgili yapılmış makaleler bir araya getirmek ve incelemek amaçlanmıştır. İnceleme kapsamına; Türkiye'de faaliyet gösteren özel sektör ve büyük ölçekli şirketlerin İKY uygulama veya uygulamalarını inceleyen araştırmalar dâhil edilmiştir. Kamu kurum ve kuruluşlarını ve küçük ve orta ölçekli işletmeleri konu alan araştırmalar örneklem dışı bırakılmıştır.

Bulgular

İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme

İnsan Kaynakları seçme ve yerleştirme faaliyet alanı ile ilgili yapılan araştırma bulguları bir araya getirildiğinde Türkiye kültürel özelliklerine uyumlu olduğu düşünülen önermeleri desteklemedikleri gözlemlenmiştir. Şirketlerin İK seçme ve yerleştirme süreçlerine önem verdikleri saptanmıştır. Örneğin, Orta Anadolu Bölgesinde üç ilde 174 firma üzerinde yapılan araştırmada işgören devir oranını etkileyen potansiyel faktörler içinde en önemlisinin seçim sürecinin yetersizliği olduğu ortaya konulmuştur (Taslak, 2007). Türkiye'de işe alım kanalları ve yöntemlerinin biçimsel olmaması ve sosyal ağlara dayanması önermesinin desteklenmediği de saptanmıştır. Önermelerimizin tersine, bu alanda yapılan çalışmaların bulgularına dayanarak, şirketlerin personel bulma, seçme ve istihdamı konusunda sistematik ve biçimsel çalışmalar yaptıklarını söylemek mümkündür. Nitekim İSO 500 büyük şirketi ve PERYÖN üyesi olan 400 büyük işletmeden 258 şirketin katıldığı Türkiye'de İKY alanında yapılmış en kapsamlı çalışma olan CRANET çalışmasında incelemeye dâhil olan şirketlerin birçoğunun (yüzde 92,4) personel temin ve seçim politikaları olduğu saptanmıştır (Uyargil & Dünder, 2000). Şirketlerin benimsedikleri seçim kriterleri ile ilgili olarak ise beklentilerin tersine ilişkisel kıstasların değil örneğin adayların işe yönelik özellikleri, tecrübe ve yeteneklerini kriter olarak tercih ettiği ve işe alma kararında baskın rol oynayan seçim kriterinin görüşmecini yaşı, eğitim durumu, ve toplam iş hayatı tecrübesi gibi faktörlerin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. GAP bölgesinde

faaliyet gösteren 40 büyük ölçekli özel sektör tekstil işletmesinde yapılan bir çalışmada, işgören seçme sürecinde şirketler için ortama uyum sağlama kriterinin (%92) ve bireyin iş ile ilgili olumlu tutumunun (%80) önemli olduğu ve şirketlerin yüzde 65'inin kişilik testleri kullandığı saptanmıştır (Tikici & Altay, 2000). Bir başka çalışmada da işletmeye uyumun şirketler tarafından benimsenen önemli bir seçim kriteri olduğu fakat uyum göstermeyi sağlayacak özellikler işletmeden işletmeye farklılık gösterdiği görülmektedir. İşletme kültürü ile uyum, tecrübe, eğitim, teknik bilgi, beceri, potansiyel ve girişimcilik önemli özellikler olarak ortaya çıkmaktadır (Özen & Bayraktaroğlu, 2002). İşgören seçim sürecinde kullanılan yöntemlerle ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Beyaz Eşya Sektöründe faaliyet gösteren 5 firmada yapılan çalışmada özellikle beyaz yakalı ve yönetici personelin temininde danışmanlık şirketi kullanımının yaygın olduğu belirlenmiştir. Seçme sürecinde en çok seçim mülakatları tekniğinin kullanıldığı da (Dündar & Tüzüner, 2004) bir başka önemli bulgudur. Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 110 yönetici üzerinde yapılan bir çalışmada da benzer şekilde seçme yöntemi olarak en çok yüz yüze görüşme yönteminin tercih edildiği (%83) ve tercih edilmeye devam edileceği saptanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticiler değerlendirme merkezi uygulamasının çok fazla benimsenmediği fakat bu yöntemin uygulanmasının çok daha iyi olacağını düşündükleri ortaya çıkmıştır (Bakan, Büyükebeşe & Yılmaz, 2006). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ve toplulukçu bir kültür olan Türkiye'de şirket dışı eleman alımından çok şirket içi işe alımın tercih edilmesi daha olası olduğu önermemizi sorgulayabileceğimiz iki çalışma bulgusu değerlendirildiğinde bu önermenin desteklendiğini söyleyebilmemiz mümkündür. Örneğin, dört şirkette gerçekleştirilen bir örnek olay çalışmasında bu şirketlerin işletme dışından istihdam alternatifine başvurmadan önce şirket içi yetenek arzını sorguladıkları belirlenmiştir (Özen & Bayraktaroğlu, 2002). Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 18 Amerikan Çokuluslu Şirketinin (ÇUŞ) yöneticileri ile yapılan 125 mülakattan elde edilen bulgulara göre ise, Amerikan ÇUŞ'nin şirket içi istihdam politikalarını Türkiye'deki bağlı şirketlerine de aktardıkları saptanmıştır. Bu modelin benimsenmesi ve başarılı olmasının altında merkez tarafından dayatılan yüksek verimlilik ve kalite standartlarına ulaşmak için Türk işgücü piyasasının kısıtlı arzı olan iyi eğitilmiş ve vasıflı işgücü kaynağını sağlama zorunluluğu yattığı bildirilmiştir. Bu zorunluluk gerekli işgücünün dâhili olarak yetiştirilmesini mecburi kılmaktadır. Ayrıca mülakata yasal çerçeve ve yeterince düşük işgücü maliyetleri altında oldukça maliyetli olan ve ABD'de uygulanması son yıllarda bu nedenle gitgide azaldığı iddia edilen işletme içi personel yetiştirme ve istihdam modellerinin Türkiye'ye aktarımı için destekleyici gerekçeler olduğu bulgulanmıştır (Sayım, 2008).

Performans Değerleme

Performans yönetimi faaliyeti ile ilgili yapılan araştırmalar bir araya getirilerek önermelerimizi sorgulayacak bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır. Önermelerimizin tersine bu konuda yapılan çalışma bulguları şirketlerin daha çok sistematik performans değerlendirme yaptıklarını işaret etmektedir. Örneğin, Adana ilinde faaliyet gösteren 9 işletmeden toplam 77 yönetici ile yapılan bir çalışmada geleneksel performans değerlendirme sistemi olarak tanımlayacağımız üst değerlendirmesinin yaygın olarak kullanıldığı ve grup odaklı performans değerlendirme ve 360 derece değerlemenin daha az tercih edildiği ortaya çıkarılmıştır (Yalçın & Kılıç, 2002). ISO 2002, 1000 ve İMKB'ye kayıtlı 1150 şirketten 172'si üzerinde yapılan bir çalışmada da işletmelerin çoğunda biçimsel performans değerlendirme sistemi olduğu ve çıktılarının özendirici ücret sistemlerinde kullanıldığı bulgulanmıştır (Acar & Kavasoglu, 2005). Yapılan bir başka incelemede Kayseri Özel Sektör işletme sahipleri (171 sahip- yönetici), gelecek yönelimlilik (ileriye görme, kararlı, tuttuğunu koparma, planlama yeteneği), insana yönelik olma (Astlarının güvenini kazanma,

babacan ve alçak gönüllü olma, ulaşılabilme, şakacı olma, merhametli olma ve takım çalışmasına yatkınlık), işletmenin çıkarlarını dikkate alma (sır saklama, kendi kendini kontrol, işletme çıkarlarını savunma) ve değişime karşı esnek olma gibi kriterlerin performans değerlendirme sürecinde dikkate alındığını bildirmişlerdir (Özdevecioğlu, 2002). Beyaz Eşya Sektöründe faaliyet gösteren 5 firmada yapılan bir başka araştırmada, performans yönetimi sisteminin tasarımında kullanıldığı, sistemin tasarımı sırasında şirket dışından uzman kişilerin fikir ve yardımlarına başvurulduğunu ve daha çok elektronik performans değerlendirme sistemlerinin kullanılmaya başlandığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler performans değerlendirme sürecinde teknik desteğe başvurulmasının nedenini yeni iş yarasında değişiklik performans yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi ve yoğun şekilde uygulanmasını gerektirmesine bağlamaktadırlar. Bu nedenle yoğun ve uzmanlaşmış dış yardım olmazsa olmaz bir zorunluluk halini aldığı görülmektedir (Dündar & Tüzüner, 2004). 2003 yılının ikinci yarısında yürürlüğe giren 4857 sayılı iş kanununda iş güvencesi ile ilgili yeni düzenlemeler (geçerli sebebe dayandırılmadan işten çıkarılması engelleyen düzenleme) İK ihtiyacının iyi belirlenmesi, seçim sürecine ilişkin belgelerin korunmasını, deneme süresi ve oryantasyonun uygulanmasını, performansın yakından ve sık izlenmesini ve değerlendirilmesini teşvik etmiştir. Bütün bunlar işten çıkarma olasılığını azaltmak ve anlaşmazlık durumunda işverene yasal destek sağlamak için gerekli artı esnek çalışma uygulamalarına doğru bir kayış (Acar, Aydın & Yıldırım, 2004). Bununla beraber, örneğin Türkiye’de turizm işletme belgesine 115 beş yıldızlı otel işletmesinde yapılan bir anket çalışması bulgularına göre bazı beş yıldızlı otellerde performans değerlendirme faaliyeti bulunmasına rağmen, iş tanımlarının ve objektif performans kriterlerinin belirlenmemiş olmasının performans değerlendirme sürecinin ilk ve en önemli aşamalarının gerçekleştirilmediğini göstermektedir. Performans değerlendirme sürecinde objektif kriterleri belirleyen beş yıldızlı otel işletmelerinin bazılarında ise bu süreçte personelin katılımına olanak sağlanmadığı ortaya çıkmıştır. Performans değerlendirme büyük oranda işgörenlerin bir üst amirleri tarafından yılda bir kez ve ne fazla çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik olarak kullanılmaktadır. En çok davranışsal değerlendirme ölçeği kullanıldığı ve diğer bulguların tam tersine turizm işletmelerinde e-değerlemenin hiç kullanılmadığı belirlenmiştir (Yalçın & İplik, 2005). Performans yönetimi konusunda hizmet sektöründe gerçekleştirilen bir diğer çalışma da ISO 2005 verilerine göre bilişim sektöründe hizmet veren 500 şirketten gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan 156 şirketten elde edilen bulgular ışığında, takımların performanslarının takım bazlı bir şekilde ödüllendirilmediği bu nedenle takım performansı değerlendirme uygulamalarını tercih eden şirket sayısının artma eğilimi içinde olmadığı doğrulanmıştır. Takım üyelerinin performansını ölçerken takım çalışması ile ilgili yetkinliklerin de değerlendirilmesi bu alandaki tutum ve davranışların geliştirilmesi için yeterli olmadığı mutlaka bu davranışların özendirilmesi gerekliliği ortaya konulmuştur (Kasımov, Oral & Ahmadov, 2008). Uluslar arası şirketlerde performans değerlemenin (PD) durumu ile ilgili yorumları 224 çalışan üzerinde yapılan bir çalışma (uluslar arası bir şirketin Türkiye bağlı şirketi, çimento sektöründe ve cam sektöründe faaliyet gösteren toplam 3 şirkette) sayesinde yapabiliyoruz. Bu çalışmada incelenen şirketlerde daha çok kontrol odaklı performans değerlendirme uygulamalarının hakim olduğunu, gelişimsel tarafın ihmal edildiğini (3 şirketten 2’sinde PD formlarında eğitim ihtiyacı belirlemeye yönelik bir bölüm yok) kişisel performans finansal göstergelere indirgeyen Taylorist “sert İKY” uygulamalarının geçerli olduğunu, performans yönetiminde hala sürecin yukarıdan aşağıya doğru işlediğini (tek kaynaklı, üst değerlendirilmesi) ve katılımın ihmal edildiği bulgulanmıştır (% 3,5 oranında PD formlarının tasarımında çalışanların fikirleri alınıyor) (Aktaş, 2006). Aynı şekilde Türkiye’de faaliyet gösteren 18 uluslar arası bankadan 14’ünden elde edilen bilgiler ışığında, bankaların yarısının ana merkez tarafından tasarlanan ve kullanılan performans değerlendirme sistemlerini aynen Türkiye’de kullandıkları saptanmıştır. Sadece 2 bankada Türkiye’nin kültürel özelliklerine göre uyarlamalar yapıldığı belirlenmiştir. Yabancı çalışanların performans

değerlemesi konusunda ise hiçbir bankada yabancı çalışanlara özel kriterlerin uygulanmadığı gözlenmiştir. Genelde üstü düzey yöneticilerin değerlendirilmesi ana ülke tarafından yapılmakta diğer yabancı çalışanların performansı ise Türkiye’de diğer yöneticilerle aynı kriterlere göre yapılmaktadır (Okur et al., 2008).

Eğitim ve Gelişim

Şirketlerin eğitim ve gelişim faaliyetleri üzerinde çok sayıda araştırma olduğu saptanmıştır. Önermelerimizin tersine, değerlemeye dâhil edilen araştırmaların bulgularıyla bağlantılı olarak eğitim ve gelişim faaliyetlerine şirketler tarafından önem verildiği ve önemli yatırımlar yapıldığını söyleyebilmek mümkündür. Örneğin, GAP bölgesinde faaliyet gösteren 40 büyük ölçekli özel sektör tekstil işletmesinde yapılan bir çalışmada, şirketlerin yüzde 85’inin İnsan Kaynaklarının geliştirilmesinin önemli olduğu görüşünde olduğu bulunmuştur (Tikici & Altay, 2000). Bu bulguyla paralel şekilde İstanbul Sanayi Odası (İSO) 500 büyük şirketi ve PERYÖN (Personel Yöneticileri Derneği) üyesi olan 400 büyük işletmeden 258 şirketin katıldığı CRANET çalışmasında da incelemeye dâhil olan şirketlerin yüzde 90,8 gibi çok yüksek bir oranında eğitim ve geliştirme politikaları olduğu saptanmıştır (Uyargil & Dündar, 2000). Önermelerimizi destekler şekilde, bu şirketlerde daha çok işbaşında eğitime önem verildiği (%85) de bulgular arasındadır. (Tikici & Altay, 2000). Daha çok proje yönetim becerisi (%77) ve strateji geliştirme yetkinliği (%77) kazandırma gibi alanlarda eğitimler verildiği ve eğitim yönteminin seçimi konusunda grup çalışması konusunun (%75) önem kazandığı saptanmıştır. İSO 500 büyük işletme listesinde yer alan ve İstanbul’da faaliyet gösteren firmalardan 99’unda yapılan bir incelemede, şirketlerin % 74 eğitimin önemli olduğunu ve bu bağlamda eğitime önemli bütçeler ayrıldığını ve bu bütçelerin hedeflerine uygun olduğunu belirtmişlerdir. Fakat bu şirketlerin yarısından fazlası (%60) zaman ve maliyet sorunları ile karşı karşıya kaldıklarında öncelikli olarak eğitim maliyetlerini kısıtlamaya gittiklerini de beyan etmişlerdir. Söz konusu şirketlerin % 42’sinde eğitim gerekliliğini yöneticiler tarafından belirlendiği ve daha çok (şirketlerin % 75’inde) işe alıştırmaya hedefli eğitimlere öncelik verildiği bulgulanmıştır (Cengizhan & Ersun, 2000). Yılmaz, Ecevit ve Duygulu (2000) tarafından 500 büyük listesinde yer alan 93 şirkette yapılan bir araştırmaya göre kişisel kariyer ve yönetici geliştirme ile bireysel performans arasında sınırlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir deyişle daha iyi eğitim alan çalışanların daha yüksek performans gösterecekleri varsayımı doğrulanmamıştır. Bununla beraber, yöneticilerin % 80’i eğitimi yöneticilerin başarısı için gerekli görmekteylerdir. Ankara ve İstanbul şehirlerinde İmalat Sanayinde faaliyet gösteren 35 Çokuluslu İşletmeler (yabancı sermaye oranı %60’da fazla) üzerinde yapılan bir incelemede şirketlerin büyük bir çoğunluğunun eğitim faaliyetlerine (yüzde 91) yatırım yaptığı belirlenmiştir. Eğitimlerin daha çok, teknik bilgi yetersizliği, yönetsel bilgi yetersizliği ve yabancı dil yetersizliği gibi ihtiyaçları gidermeye yönelik olarak planlandığı ve yönetildiği belirlenmiştir (Özkanlı & Yıldırım, 2001). CRANET verilerine göre Eğitim ve Geliştirme politikalarının saptanmasında birincil sorumluluk yöneticilere verilmektedir ve eğitim ihtiyaçlarını da bu grup belirlemektedir (Özçelik, Dündar & Polat, 2002). Beyaz Eşya Sektöründe faaliyet gösteren 5 firmada yapılan araştırma, şirketlerde eğitim konusunun en çok dış kaynak kullanılan alanlardan bir olduğu belirlenmiştir. Eğitim ihtiyacı ve faaliyet planlaması işletme içi İK uzmanları tarafından belirlenirken, eğitimin uygulanmasında şirket dışı uzman ve profesyonellere güvenilmektedir. Mavi yakalı personele daha çok işletme içi iş başı eğitimler, beyaz yakalı personele ise işletme dışı eğitim profesyonel eğitimler tasarlanmaktadır. (Dündar & Tüzüner, 2004). Bu bulguları destekler şekilde özel ticari bankalarda da en çok eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde dış kaynak kullanıldığı ve 2001 den 2004 e bu oranın arttığı saptanmıştır. Daha çok özel danışmanlık şirketlerinin bu eğitimleri verdikleri de belirlenmiştir (Aydınlı, 2004).

Kariyer Yönetimi

Şirketlerin kariyer yönetimi uygulamalarını araştıran sınırlı sayıda çalışma olduğunu söylemek mümkündür. Bu alanda yapılan çok az sayıdaki çalışma ile araştırma önermelerini sınamak çok mümkün olmamakla birlikte, genelde kariyer yönetimi uygulamalarının kapsamı hakkında genel bir izlenim edinebilmek mümkündür. İncelenen çalışmalar ışığında, şirketlerin kariyer yönetimi faaliyetlerine beklentilerin tersine önem verdiklerini ve uyguladıklarını söyleyebilmek mümkündür. Özellikle yenilik ve yaratıcılık çalışmalarının önem kazandığını sektörlerde kariyer yönetimine vurgu yapıldığı ve kariyer planlama faaliyetlerinin tam anlamıyla uygulandığı saptanmıştır (Süder & Yeniev, 2008). Kariyer yönetimi uygulamalarının kapsamı konusunda ise, ISO 500 büyük listesinde yer alan 103 şirkette yapılan araştırmanın bulgularına göre şirketlerin benimsedikleri kariyer geliştirme uygulamalarının şirket kültürüyle bağlantılı bir şekilde farklılaştığı gözlemlenmektedir. Daha statik ve bürokratik olarak tanımlanan kültürlerde, eğitim, iş rotasyonu, örgütsel yedekleme gibi uygulamalar tercih edilirken, daha dinamik ve açık örgütlerde, performans değerlendirme, kariyer danışmanlığı, mentörlük, yedekleme, eğitim, iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi daha kapsamlı ve çok yönlü uygulamaların ön plana çıkması söz konusudur. Takım performansını değil de daha çok bireysel çalışmayı ön plana çıkaran ve özendirici örgütlerin performans yönetimi, mentörlük, yedekleme, eğitim, grup çalışması gibi benzer uygulamalara odaklandıkları belirlenmiştir. (Soysal & Bakan, 2003). Doğu Marmara bölgesinde faaliyet gören işletmelerden örneklenen 195 çalışan ile yapılan anketin sonuçları ise bizlere çalışanların kariyer tercihlerinde daha çok uzmanlaşma ve iş garantisi etmenlerinin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Kariyerde ilerleme stratejisi olarak bilgi altyapısı ve çok çalışmanın ve kariyer planlamanın önemli olduğunu vurguladıkları ve başarı bir kariyeri kişisel tatmin, terfi ve maddi kazanç değişkenleri ile tanımladıkları ortaya çıkmıştır. Kariyer yönetimi sürecinde çalışanların karşılaştıkları sorunlar olarak öncelikli olarak yanlış kişilerle çalışma (%35), önünün tıkalı olması (%30) ve bilgi ve beceri eksikliği (%18) belirlenmiştir (Erdoğan, 2003).

Ücretlendirme ve Özendirme Yönetimi :

Ücret yönetimi konusunun diğer İKY uygulama alanları ile karşılaştırıldığında daha fazla araştırma yapılan bir alan olduğu gözlemlenmektedir. Beklentilerin tersine şirketlerin bu alana önem verdikleri, bu alanda strateji ve politika belirledikleri ve nesnel kriterlere dayanan sistemler kurduklarını söyleyebilmek mümkündür. Örneğin, ISO 500 büyük şirketi ve PERYÖN üyesi olan 400 büyük işletmeden 258 şirketin katıldığı CRANET çalışmasında incelemeye dâhil olan şirketlerin çok yüksek bir oranında (yüzde 95,5) ücret ve yan ödemeler alanında politikaları olduğu saptanmıştır (Uyargil & Dündar, 2000). ISO 2002, 1000 ve İMKB'ye kayıtlı 1150 şirketten 172 si üzerinde yapılan bir çalışmada da şirketlerin %71'inde üst yönetim tarafından belirlenen ücret ve yan ödemelere ilişkin politikalar olduğu belirlenmiştir. Ücretlendirmeye yönelik politik kararlar bu şirketlerin %68'inde yöneticilere, % 32 sindeyse İK birimine bırakılmaktadır (Acar & Kavasoglu, 2005). Türkiye'nin en büyük 100 şirketinden 50'sinde yapılan bir araştırmaya göre ise, şirketlerin % 86'sında ücret sistemi bulunmaktadır. Acar ve Kavasoglu (2005), örneklemelerinde yer alan şirketlerin %87'sinde performans sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanıldığını belirlemiştir. Bu şirketlerde, ücretlerin belirlenmesinde öncelikli olarak bireysel performans, sonra işletme daha sonra da takım performansının dikkate alındığı diğer önemli bir bulgudur. Eren ve arkadaşları (2000) ise, işletmelerin kullandıkları ücret ve maaş artışında temel kriterlerinin işletme performansı (% 82), geçim endeksi (%59) ve kıdem (%37) olduğu saptanmıştır (Eren, Erdil & Zehir, 2000). Özendirme

ve ödüllendirme sistemleri ile ilgili bulgular ise bize önemli bilgiler sağlamaktadır. İlk olarak çalışanların parasal olmayan özendiricilere karşı da duyarlı olabilecekleri yönünde yorum yapmamıza olanak sağlayacak önemli bulgular söz konusudur. Gebze Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren şirketlerde yapılan bir çalışmada, 48 yöneticiye onları daha fazla çalışmaya özendiren maddi ve maddi olmayan unsurlar sorulmuş, kararlara katılma, takdir edilme övgü, iyi iş arkadaşlığı, eğitim ve gelişme imkânı gibi faktörlerin ön sıralarda yer almıştır. Ücret, terfi, hisse senedi sahiplik planları gibi maddi veya maddi izdüşümü olabilecek uygulamalar 8, 9, 10 sırada (toplam 16) yer aldığı gözlenmiştir (Eren & Kaya, 2000). Ayrıca, özendirme ve ödüllendirme mekanizmalarının içeriğinin yanı sıra sürecin adil yönetiminin de sonuçlar üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, Güneydoğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren bir firmanın 120 çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada adil ödüllendirme mekanizmalarının kullanıldığını düşünen çalışanları örgütsel güven, işe bağlılık ve motivasyonlarının tam tersini düşünenlere göre olumlu yönde farklı olduğu belirlenmiştir (Bakan et al, 2004). Özendirici ücret sistemlerinden ise, daha çok kardan pay verme kullanılıyor. İşletmeye ortak etme ve hisse senedi verme düşük oranda kullanılıyor (Acar & Kavasoglu, 2005). GAP bölgesinde faaliyet gösteren 40 büyük ölçekli özel sektör tekstil işletmesinde yapılan bir çalışmada, şirketlerin % 60'ının başarı paylaşım planları uyguladığı saptanmıştır (Tikici & Altay, 2000). Eren ve arkadaşları (2000) performans dayalı ücret artışı (%42), grup kar paylaşım planları (%44) ve satış priminin (%24) benimsenen özendirici ücret uygulamaları arasında olduğunu saptamışlardır. Ücret dışında sağlanan yan haklar olarak sağlık sigortasını (%82), giyecek ve yiyecek yardımını (%80), bayram ve yılbaşı ikramiyesi (%78), çocuk yardımı ve ücretli tatildir (%76).

Sonuç ve Değerlendirme

Çalışmada çeşitli makalelerin verilerinden yola çıkarak Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin benimsedikleri İKY uygulamalarını bir zaman boyutu içerisinde incelemek ve “T Tipi İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli” önermek için bir alt yapı oluşturmayı hedeflemekteydi. Yapılan incelemelere yol göstermesi açısından Aycan (2007)’in geliştirdiği önermeler kullanılmıştır. Yapılan genel değerlendirmeye göre bu alanda yapılan çalışmaların daha çok tanımlayıcı nitelikte olduğu ve çeşitli İKY faaliyet alanlarında farklı örneklerde uygulamaların tespit edilmesi yönünde olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, Türkiye’ye özgü kültürel faktörlerin etkilerini yorumlama için sınırlı bulgular elde edilmiştir. Fakat İKY alanında uygulayıcıların tercihleri konusunda önemli bilgilere ulaşılabildiği mümkün olmuş, İKY uygulama alanının Türkiye’deki sınırlarını belirleyici bilgilere ulaşılmış fakat önermelerin ancak sınırlı olarak sınanması mümkün olabilmektedir. Bundan sonra ilgili alanlarda daha ayrıntılı çalışmalara ışık tutacak önemli bir toparlayıcı çalışma olarak değerlendirebileceğimiz bu çalışmanın sadece farklı araştırma sorularına cevap arayan mevcut çalışmaların verilerine odaklanması nedeniyle bu açıdan önemli sınırlılıkları söz konusudur. Bu sınırlılıklar dikkate alarak çalışma sonuçlarının kullanılması ve yorumlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. & Alay, N. (2007); "Stratejik Ücret Yönetimi ve İşletmelerde Ücret Yönetimi Yaklaşımlarının Stratejik Niteliğinin Tespitine Yönelik bir Araştırma", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya: 418- 430.
- Acar, A.C. , Aydınlı, F. & Yıldırım, O. (2004); "4857 Sayılı İş Kanunda Yer alan Başlıca Yeni Düzenlemeler ve Bu Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkisi", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Uludağ Üniversitesi, Bursa: 101- 106. 258- 264.
- Aktaş, M. (2006); "Performans Yönetiminde Söylem-Eylem Karşıtlığının Türkiye'deki Geçerliliği", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Atatürk Üniversitesi, Erzurum: 415- 420.
- Aycan, Z. (2007); "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Kültürel ve Kurumsal/Yapısal Bağlımlar Arasındaki Etkileşim", Erdem, R. & Çukur C.S. (eds.), Kültürel Bağlamda: Yönetimsel-Örgütsel Davranış, Türk Psikologlar Derneği Yayınları: İstanbul, 305-346.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J. Stahl, G. & Kurshid, A. (2000); "Impact Of Culture On Human Resource Management Practices", *Applied Psychology: An International Review*, 49(1):192-221.
- Aydın, F. (2004); "Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarındaki Değişime Yönelik Boylamsal Bir Araştırma", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Uludağ Üniversitesi, Bursa: 101- 106.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Taşhyan, M. & Güven, M. (2004); "Ödüllendirmenin Çalışan Davranışına Etkisi: Bir Alan Çalışması", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Uludağ Üniv., Bursa: 379- 382.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. & Yılmaz, S. (2006); "İşgören Bulma ve İşgören Seçiminde Yöneticilerin Tercihleri: Bir Alan Çalışması", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Atatürk Üniv., Erzurum: 613- 619.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. & Kesici, B. (2006); "Sağlık Sektöründe Uygulanan Performansa Göre Ücretlendirme Sisteminde Hekimlerin Adalet, Eşitlik ve Hekimler Arası Dayanışma Kavramlarına Bakışı", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Atatürk Üniversitesi, Erzurum: 813- 820.
- Boyacıgiller, N.A. & Adler, N.J. (1991); "The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context", *Academy of Management Review*, 16(2): 262-290.
- Cengizhan, S. & Ersun, O. (2000); "Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Ü., Nevşehir: 731-51.
- Dündar, G. & Tüzüner, V.L. (2004); "İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Beyaz Eşya Sanayi Derneği Üye İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Uludağ Üniversitesi, Bursa: 89- 94.

- Erdoğmuş, N. (2003); “Profesyonel İşgörenlerin Yönetimsel Kariyer Tercihleri: Ampirik bir Araştırma”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon: 849- 70.
- Eren, E., Erdil, O. & Zehir, C. (2000); “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Ü., Nevşehir:819- 833.
- Eren, E. & Kaya, N. (2000); “Ödüllendirmede Yeni Düşünce Boyutları”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir:851- 864.
- Gerhart, B. & Meiyu, F. (2005); “National culture and human resource management: assumptions and evidence”, *International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 971–986.
- Hofstede, G.(1980); *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991); *Culture and Organisations: Software of the Mind*, London: McGraw Hill.
- House, R. J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004); *Culture, Leadership and Organization: The Globe Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kanungo, R.N. & Jaeger, A.M. (1990); “Introduction: The Need for Indigenous Management in Developing Countries”, in Kanungo, R.N. and Jaeger, A.M. (eds) *Management in Developing Countries*, London: Routledge.
- Kasımov, R., Oral, H. & Ahmadov, F. (2008); “Takım Bazlı Performans Değerleme”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul: 374- 377.
- Mendonca, M., & Kanungo, R.N. (1994); “Managing Human Resources: The issue of culture fit”, *Journal of Management Inquiry*, 3 (2), 189-205.
- Okur, M.E., Değirmenci, P., Özgün, M. & Çeki, I. (2008); “Performans Değerleme Sisteminin Oluşturulmasında Kültürel Faktörlerin Etkisi ve Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul: 369-373.
- Özçelik, A.O., DüNDAR, G. & Polat, M. (2002); “İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Politikaların Belirlenmesinde Sorumluluk Açısından Türkiye ve Üç Avrupa Ülkesinin Uygunluk (Correspondence) Analizi ile Karşılaştırılması”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya: 871- 882.
- Özdevecioğlu, M. (2002); “İşletme Sahipleri Açısından Başarılı Yönetici Kimdir?”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya: 654- 664.
- Özen, R. & Bayraktaroğlu, S. (2002); “KOBİ’lerin Personel Tedarikinde Danışmanlık Firmaları: 5 Örnek Olay”, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Ü., Antalya: 181- 194.
- Özkanlı, Ö. & Yıldırım, M. H. (2001); “Çokuluslu İşletmelerde Personel Seçme Politikası: Ankara ve İstanbul’da Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmelerinde

- Uygulama”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul Üniversitesi, İstanbul: 37- 51.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001); “Society, Organisations, and Leadership in Turkey”, *Applied Psychology: An International Review*, 50, 559-589.
- Sargut, S. (2001); *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi: Ankara.
- Sayım, K.Z. (2008); “Türkiye’deki Amerikan Sermayeli Çokuluslu Şirketlerin İstihdam Sistemleri ve İşgücü Piyasası Yönelimleri”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Kültür Ü., İstanbul:302- 304.
- Sayım, K.Z. (2009); “Çokuluslu Şirketlerde Politika Transferleri: Türkiye’deki Amerikan Şirketlerinin Ücretlendirme Sistemleri”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir: 86-89.
- Soysal, A. (2000); “Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir: 787- 800.”
- Soysal, A. & Bakan, İ. (2003); “Farklı Örgüt İklimlerine Sahip İşletmelerde Kariyer Geliştirme Stratejileri: Türkiye’de İlk 500’e giren İşletmelerde Yapılan bir Alan Çalışması”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon: 849- 70.
- Süder, A. & Yeniev, E.İ. (2008); “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Öğrenmenin Türk İlaç Sektöründe Uygulanması”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul: 134- 141.
- Taslak, s. (2007); “Firma ve Görüşmeci Özelliklerinin İşe Eleman Almada Dikkate Alınan Genel Kriter Tercihleri Üzerindeki Etkisine Yönelik bir Araştırma”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya: 111- 122.
- Tikici, M. & Altay, H. (2000); “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: GAP Kapsamında ve Çevresindeki İllerde Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir: 689- 702.
- Trompenaars, F. (1993); *Riding the Waves of Cultures*, London: Brealey.
- Üsdiken, B. & Wasti, S. A. (2002); “Türkiye’de Akademik bir İnceleme Alanı olarak Personel veya "İnsan Kaynakları" Yönetimi", 1972-1999”, *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (3): 1-37.
- Uyargil, C. & Dündar, G. (2000); “İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir: 675- 687.
- Wasti, S.A. (1998); “Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: The Turkish case”, *International Journal of Human Resource Management*, 9(4):608–631.
- Yalçın, A. & Kılıç, T. (2002); “Farklı Performans Değerleme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, 10. Ulusal Yönetim ve

Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya: 641-53.

Yılmaz, C., Ecevit, Z. & Duygulu, E. (2000); “Örgütsel Başarım ile Kariyer Geliştirme İlişkisi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir: 771-79.

Yazar çalışmayı finansal olarak destekleyen Galatasaray Üniversitesi Araştırma Projeleri Destek Fonuna sonsuz teşekkürlerini sunar

2.BÖLÜM - ÖRGÜT TEORİSİ

YÖNETİM ALANINDA KAYIP BİR AKTÖR: TÜRK SEVK VE İDARE DERNEĞİ**Mustafa KURT**

University of York, The York Management School,
The Centre for Evolution of Global Business and Institutions (CEGBI),
mk677@york.ac.uk

Kerim ÖZCAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İngilizce İşletme Bölümü
kozcan@aku.edu.tr

Enver Samet ÖZKAL

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon Meslek Yüksek Okulu
enverozkal@aku.edu.tr

ÖZET

Geç endüstrileşen bir ülke olarak Türkiye'nin yönetim bilgisi üretim ve yayılımı mekanizması içerisinde bilgiyi ithal eden bir aktör konumunda olduğu bilinmektedir. Bu işleyiş dahilinde özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası yoğun biçimde hissedilen Amerikan etkisiyle birlikte Amerika merkezli yönetim bilgisi ithali, yine Amerika'nın aktif olarak dahil olduğu bir transfer mekanizmasının kurgulanmasıyla yerine getirilmiştir. Bu çalışmanın amacı yönetim bilgisi transferinde etkin bir aktörü, Türk Sevk ve İdare Derneği'ni (TSID), birincil kaynaklara dayalı olarak tanımlamak ve bilgi transferine dönük faaliyetlerini sunmaktır. Çalışmanın katkısı ise Türkiye'ye değişik dönemlerde yönetim bilgisi transferini sağlayan aktörlere ilişkin literatürdeki boşluğun kısmen de olsa giderilmesidir. TSID devletin etkin olduğu ve aynı zamanda özel girişimciliğin hız kazandığı piyasa koşullarında ortaya çıkan ihtiyacı karşılamak üzere 1962 yılında ortaya çıkmış, 1966 yılında ise başta yönetim danışmanlığı, sonradan eğitim hizmetleri sunmak üzere Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi kurulmuştur. Avrupa'da aynı dönemde gelişen aktörlerle de kuvvetli bir bağı ve yerelde etkinliği olan bu aktör 1979 yılında ise sendikalaşma sorunları nedeniyle kapanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Türk Sevk ve İdare Derneği, Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi, yönetim bilgisi

GİRİŞ

Bilindiği üzere Türkiye'de yönetim alanının gelişiminde bilgi ithaline dayalı bir tarz benimsenmiş, bir akademik alan olarak bu bağ 1950 dönemi öncesindeki ağırlıklı olarak kıta Avrupası (Almanya ve Fransa) bağlantılı, II. Dünya Savaşı sonrası dönemde ise Amerikan fonlarına bağlı olarak Amerika merkezli (Üsdiken, 2004) olarak sürdürülmüştür. Yönetim bilgisinin yerele transferi ve yeniden üretilerek uygulanmasına bağlı yayılımında çeşitli aktörler (işletme okulları, profesyonel yöneticiler ve danışman akademisyenler,

danışmanlık firmaları vb.) rol almıştır. Bu alanda bir aktör olarak “Türk Sevk ve İdare Derneği” 1962 yılında dönemin önde gelen işadamlarının girişimiyle kurulup 1979 yılına kadar Türk iş sistemi içerisinde bilgi transferi/yayımlı faaliyetlerine devam eden bir aktör olarak yerini almıştır. Bu derneğin en önemli özelliklerinden biri bu dönemdeki diğer aktörlerin aksine direk devlet katılımı/inisiyatifi içermeden (Üsdiken ve Çetin, 2001; Kurt, 2008) kurulmuş olmasıdır. Dernek daha sonra ülkenin yaşadığı sosyal, siyasi ve ekonomik sıkıntılarının uzantıları nedeniyle³ kapanmıştır. Derneğin ABD ve İngiltere’de yetiştirdiği birçok yönetim danışmanı, derneğin kapanışından sonra özel sektörde çeşitli üst kademe yöneticilik görevlerinde bulunmuştur. Derneğin bazı danışmanları ise bireysel ya da diğer danışmanlarla ortaklık kurma yoluyla yönetim danışmanlığı sektöründe hizmet vermeye sürdürmüştür (Erdost; 2004). Bu çalışma Türkiye’de yönetim bilgisi transferinde bir aktör olarak “Türk Sevk ve İdare Derneği”ni incelemeyi ve bu alandaki faaliyetlerini tespit etme iddiasındadır. Türkiye’de özellikle yükseköğretim kurumları temelinde yönetim bilgisi transferi literatürde yer almış, diğer kurumlar düzeyinde yeterli sayıda çalışma yapılmamıştır. Bu çalışma yoluyla, yönetim alanının gelişimi açısından ilginç bir bağlam sunan Türkiye’de yönetim bilgisi transferinde TSİD’nin rolü ve bu transferin hangi yollarla gerçekleştiğinin tarif edilmesiyle literatüre katkı amaçlanmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılacak olup belge incelemesi ve yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veri toplanması planlanmaktadır. Dernekte görev almış yönetici ve uzmanların halen aktif iş hayatlarına devam etmeleri/hayatta olmaları verilerin birinci elden teminine olanak sunmaktadır.

YÖNETİM BİLGİSİ VE YAYILIMI

Yönetim bilgisinin üretimi ve yayılımı bir çalışma alanı olarak belirmiş ve literatürde yönetim bilgisinin yeni pazarlara aktarımı üzerine çalışmalar (Abrahamson, 1991, 1996; Bresman vd., 1999; Simonin, 1999; Collins, 2003; Tranfield vd., 2004; May vd., 2005) yer almıştır. Çeşitli yazarlar yönetim bilgisinin yayılımını açıklama çabasına girmişler ve genellikle bu yayılımı bir süreçle açıklamaya çalışmışlardır. Duncan (1980) bilginin yayılımına yönelik çalışmaların, bir bilgi akış sisteminin varlığıyla açıklamakta, bu sistemin ise bilginin geliştirilmesi, uygulanması ve tüketilmesi aşamalarından oluştuğuna yer vermektedir. (1) Bilginin üretilmesi aşaması teorilerin geliştirildiği ve fikirlerin ortaya çıkarılması, (2) bilginin uygulanması aşaması teorinin gerçek bir örgüt ortamında denenmesi, (3) son aşama olan bilginin tüketilmesi aşaması ise yeni bilginin büyük bir yararlanıcılar grubu tarafından tüketilmesidir. Üsdiken (2004) ise yönetim bilgisinin uluslar arası transferi sürecini etkileyen dört temel unsurdan söz etmektedir. Bu unsurlar; (1) gönderici ve alıcı ülke arasındaki ilişkisel bağlar, (2) gönderici ülkenin aktif ilgisi, (3) materyal ve alıcı ülkedeki kurumsal şartlar, (4) transfer edilen şeyin doğasıdır. Her iki yaklaşım da çevreyi aktif kabul etmekte, ilkinde kullanıcılar ikincisinde kurumsal şartların bu transferi etkileyeceği vurgulanmaktadır. Transferi gerçekleştiren aktörlerle ilgili olarak Abrahamson (1996) yönetim bilgisinin transferinin gerçekleştirdiği ortamı tanımlamış, bu ortamda diğer aktörlerle birlikte yönetim danışmanlığı firmalarının da rol aldığını belirtmiştir. Bamber (1999) işletme okullarının yönetim modası oluşturmasını konu alan çalışmasında yönetim modalarının oluşumunun işletme okulları ve yönetim bilimciler eliyle

³ Bir dönem (1972-1979) Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi genel müdür yardımcılığı ve genel müdürlüğü de yapmış olan Ergun Zoga derneğin sendikalaşma problemlerinden dolayı kapandığını ifade etmektedir.

gerçekleştirildiğini dile getirmektedir. Arbonies vd. (1999) ise bilginin üretimini büyük ölçüde işletme okullarının sağladığını, adaptasyonunu yönetim danışmanlarının gerçekleştirdiğini, yayılımını kitle medyasının desteklediğini ve bu bilgiyi eyleme geçirme görevini şirketlerin üstlendiğini belirtmektedir. Yönetim bilgisinin yayılımına ilişkin yapılan çalışmalar bu sürecin dinamik doğasını, süreçte rol alan aktörleri ve farklı bağlamlarda sürecin nasıl şekillendiğini anlama çabasıdır.

Literatürde yönetim bilgisinin Türkiye’de ve gelişmekte olan diğer ülkelerdeki yayılımına ilişkin çalışmalar da yer almaktadır. Üsdiken (2004) insan ilişkileri (human relations) yaklaşımının Türk yönetim literatürüne girişini incelediği çalışmada II. Dünya Savaşı’ndan itibaren Türkiye’deki Amerikan etkisini vurgulamış ve bunun günümüze kadar devam ettiğini belirtmiştir. Kipping vd. (2004) İtalya, İspanya, Fransa ve Türkiye’de ki yönetim eğitimi konu aldıkları çalışmalarında Amerikan etkisinin görece farklı olarak bu ülkelerin hepsinde etkili olduğuna yer vermişlerdir. Gantman ve Parker (2006) Arjantin’de yönetim bilgisinin üretimine odaklandıkları çalışmalarında Üsdiken’e (2004) ve Kipping vd. ’ne (2004) benzer şekilde Arjantin’de Amerikan etkisini vurgulayarak, işletme okulları, ders kitapları ve MBA programlarına dayalı bu bilgi yayılımının modern kapitalizmi meşrulaştırma fonksiyonu üstlendiğini iddia etmişlerdir. May vd. (2005) Rusya’ya yönetim bilgisi transferinde yerel kültürün önemini konu alan çalışmalarında 1990 sonrası dönemde batı kaynaklı girişimlerin yoğunluğunu vurgulamışlar ve bu transfer sürecinin etkinliğine yönelik önerilerini sıralamışlardır. Bu çalışmalarda da vurgulandığı gibi yönetim bilgisinin çevre ülkelere aktarılmasında genellikle Amerika merkezli bir etkinin olduğu görülmektedir. Türkiye’nin özellikle II. Dünya Savaşı sonrası Amerika ile yakın siyasi ve ekonomik ilişkiler kurması bu etkinin genişlemesini sağlamış ve iş dünyası, üniversiteler ve iş sisteminde yer alan diğer aktörler de bu etkiye maruz kalmıştır.

TÜRK SEVK VE İDARE DERNEĞİ’NİN KURULDUĞU BAĞLAM

TSID’nin kuruluşu devletçi politikaların etkisinin sürdüğü ancak Türk iş sistemi içerisinde özel kesimin belirlediği bir döneme rastlamaktadır. Cumhuriyetin kurulması sonrasında milli bir ekonomi yaratma çabası sonuç vermeye, yerli bir girişimci sınıfı oluşturma çabası sonuçlarını üretmeye başlamış, bu durum 1950’lerde yeni iktidarla birlikte liberal politikaların benimsenmesini desteklemiştir (Alexander; 1960). Buğra’nın (1995) yer verdiği şekilde 1960’lara kadar bugün adı bilinen birçok holding/işletme grubu kurulması ve bunların 14 tanesinin 1950-1960 arasında ortaya çıkması, cumhuriyet sonrası benimsene bu politikaların bir sonucu olarak yorumlanabilir. Ayrıca İkinci Dünya Savaşı sonrası kapsayan bu dönemin önemli özelliği 1970’lere kadar süren yardım programları vasıtasıyla Amerikan etkisinin yoğun olarak hissedilmesidir (Üsdiken, 2004). Türkiye, Dünya Bankası, Ford Vakfı ve Marshall Planı gibi (Okyar, 1979) yardım programları sebebiyle ekonomik, politik ve kültürel konularda Amerikan etkisini yoğun bir şekilde hissetmiştir (Ceyhun, 1988). Paralel olarak bu dönemde “yönetim”in bir meslek konusu olarak, “işletmecilik/yönetim”in ise bilimsel bilgilerden oluşan bir disiplin olarak belirmeye başlamasında da Amerikan etkisi görülmektedir (Üsdiken vd., 1998; Üsdiken, 2005). Türkiye’deki Amerikan etkisi; oluşturulan yeni kurumlar yoluyla danışmanlık, bu kurumlarda uzmanların yetiştirilmesi için sağlanan Amerika’da eğitim olanakları ve ziyaretçi profesörler kanalıyla gerçekleştirilmiştir (Üsdiken vd. 1998) Bu dönemdeki daha hızlı sanayileşme vurgusu taşıyan yönetim bilgisinin yayılımındaki Amerikan etkisi sadece Türkiye ile sınırlı değil, diğer Avrupa ülkelerini de kapsayan bir nitelik göstermektedir (Üsdiken vd. 1998; Engwall ve Kipping, 2004; p.250). Türkiye’de Birleşmiş Milletler fonunun desteğiyle Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü’nün (TODAIE) kurulması, Ford Vakfı ve Harvard İşletmecilik Okulunu’nun katkılarıyla İstanbul

Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nün kurulması (Üsdiken, 2004, s. 258) süreçteki Amerikan katılımına örnek olarak verilebilir. Bu kuruluşların Amerika desteğiyle ortaya çıkması, özel sektörün görece geliştiği bir dönemde işletmecilik eğitiminin sınırlı olmasından dolayı Türkiye'de benzeri kurumlara ve yönetim bilgisine olan ihtiyacı akla getirebilir. Ancak bu kurumların gerçekten bir ihtiyaca karşı mı ortaya çıktığı, yoksa Amerikan kapitalizminin "yönetim" kavramını bir ideoloji olarak çevre ülkelere yayma girişiminin sonucu mu olduğu tartışmalıdır⁴.

TÜRK SEVK VE İDARE DERNEĞİ'NİN KURULUŞU, ÖRGÜTLENMESİ ve FAALİYETLERİ

TSID, 1962 yılında bir dernek olarak kurulmuştur. TSID'nin temel amacı "modern sevk ve idare biliminin anlaşılması ve kullanılmasını teşvik etmek"(Özsoy, 1966) olarak belirlenmiştir. Ford Vakfı'nın ve AID'in finansal, devlet otoritelerinin ise kurumsal desteğiyle kurulan TSID (Üsdiken ve Cetin, 2001) Ford Vakfı tarafından 1952-1971 döneminde (1964, 1965, 1966, 1968 ve 1971 yıllarında) bir milyon dolardan daha fazla bir yardımla desteklenmiştir (Erdem ve Rose, 2002). TSID temelde yönetim bilgisinin Türkiye bağlamına transferi rolünü üstlenmiş bir dernektir. Dernek bunu öncelikle 1966 yılında kuracağı Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi vasıtasıyla yönetim danışmanlığına odaklanarak, ilaveten süreli dergi⁵ (Üsdiken vd., 1998) ve kitap (ILO, 1965) yayınlamakla icra etmektedir. TSID, yine bu dönemlerde ortaya çıkan Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın (TSKB) aksine devletin direk müdahalesi olmadan, dönemin önce gelen işadamlarının desteğiyle⁶ "profesyonel yönetim" fikrini yayma amacıyla ortaya çıkmıştır (Üsdiken, 2004, Yamak, 2006). Üsdiken (2005) TSID'nin "Türkiye'ye ABD'den öğretildiği şekliyle profesyonel yönetici kavramını getirmeye yönelik" bir proje olduğunu ifade etmektedir. Dernek faaliyetlerine devam ederken yönetim danışmanlığına odaklanacak bir merkez kurma yoluna gitmiş ve 1966 yılında dernek bünyesinde "Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi" kurulmuştur. Merkezin temel amaçları ise; çeşitli iş kollarında faaliyette bulunan özellikle orta ve küçük çaptaki sınai ve ticari işletmelere profesyonel sevk ve idare müşavirliği hizmetleri yapmak, teknik yardımda bulunmak ve idareciler için özel kurslar organize etmek'tir (Özsoy, 1966; Üsdiken ve Cetin, 2001). Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi ilk olarak 1963 yılında Türkiye'yi ziyaret eden Finlandiyalı Rastor isimli danışmanlık firmasının uzmanlarınca önerilmiş, fikir olumlu karşılınca TSID yönetim kurulundan 3 üye 1964 yılında Batı Almanya'ya giderek bir takım incelemelerde bulunmuşlardır. Daha sonra bu öneri bir projeye dönüşerek "Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi" Devlet Planlama Teşkilatı onayı ile Birleşmiş Milletler Özel Fonu'na gönderilmiş, Fon'un 17 Ocak 1966 tarihli toplantısında önerinin desteklenmesiyle

⁴ Bkz. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Panel Notları, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul

⁵ Üsdiken (1998, 2005) TSID'nin 1966-1978 yılları arasında uygulamacılara dönük "Sevk ve İdare Dergisi" isimli bir dergi çıkardığını, bu dergide daha çok fonksiyonel yapıyı benimseyen Amerikan ekolünü yaymaya çalışan bir mantığın hakim olduğunu vurgulamaktadır (Üsdiken, 2005).

⁶ Ergun ZOGA ile mülakat, 22 Mart 2010.

kurulmuştur. Merkezin uzmanları yurtdışında “Urwick Orr and Partners”, ve “Ras-tor” firmalarında belirli sürelerde yer alarak deneyim kazanarak dönmüşler ve “Genel Yönetim”, “Üretim Yönetimi”, “Finansal Yönetim”, “Pazarlama ve Satış Yönetimi” ve “Personel Yönetimi” konularında danışmanlık hizmeti vermeye başlamışlardır(Özsoy, 1966). Derneğin ve bünyesindeki merkezin etkinlik kazanmasıyla⁷ hızlı bir bilgi transferi süreci başlamıştır. Üsdiken ve Cetin (2001) TSID ve benzer oluşumların faaliyetlerinin işletmecilik ve yönetim bilgisi transferindeki yüksek öğretim kurumlarının egemenliğinin yavaş yavaş aşınmaya başladığını dile getirmektedir(Üsdiken & Cetin, 2001). Dernek 1980’li yıllara kadar Türkiye’de yönetim bilgisinin yayılımında aktif rol oynamış, ayrıca yönetim danışmanlığı alanında da Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi vasıtasıyla etkin bir şekilde yer almıştır. 1979 yılına gelindiğinde TSID çalışanlarının sendikalaşma hareketlerine dahil olması sonucu hizmet veremez hale gelmiş ve bu yıl sonuna doğru kapanmıştır.⁸ Derneğin kapanmasından sonra uzmanların bir kısmı özel sektöre üst düzey yönetici olarak geçmişler, bazıları ise kendi şirketlerini kurarak yönetim danışmanlığı hizmeti vermeye devam etmişlerdir (Erdost; 2004).

SONUÇ

Veri toplama çalışmaları hala devam etmesine rağmen TSID’in, yaptığı faaliyetlerle Türkiye’ye işletmecilik ve yönetim bilgisi transferinde, ayrıca ülkede yönetim danışmanlığının gelişiminde önemli bir aktör olarak kabul edilebilir. Dernek gerek uygulayıcılara dönük Sevk ve İdare Dergisi ve diğer yayımları yoluyla gerçekleştirdiği yönetim bilgisi aktarımıyla, gerekse Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi vasıtasıyla sunduğu yönetim danışmanlığı ve eğitim hizmetleri vasıtasıyla bu alandaki etkin ve ilginç bir aktörün varlığını ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. 1991. Manangarial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejections of Innovations, *Academy of Management Review*, Vol:16, No:3, pp.586-612
- Abrahamson, E., Management Fashion, *Academy of Management Review*, 21, 1, s.254-285, 1996.
- Activities of ILO*, 1965. Geneva, International Labour Office
- Alexander A. P. 1960. Industrial Entrepreneurship in Turkey: Origins and Growth, *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 8, No. 4, Part 1 (Jul., 1960), pp. 349- 365
- Bamber G., 1999. Fads, Fashion and Fantasies: Reflections on Management Trends and on University Business Schools, *presented at the Copenhagen Business School*, 1999.

⁷ Zoga o dönemlerde yönetim danışmanlığı alanında o zamanki adıyla Bakanlıklar arası Milli Prodüktivite Merkezi , İş ve İşçi Bulma Kurumu ve TODAİE hariç başka oyuncuların olmadığını, dolayısıyla TSID’nin etkin olduğunu belirtmektedir. Ergun ZOGA ile mükalat, 11 Nisan 2010

⁸ Ergun ZOGA ile mükalat, 11 Nisan 2010

- Bresman, H., Birkinshaw, J., ve Nobel R. (1999) Knowledge Transfer in International Acquisitions, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 3, pp. 439-462
- Buğra, A. 1995. *Türkiye’de Devlet ve İşadamları*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ceyhun, F. 1988. The politics of industrialization in Turkey, *Journal of Contemporary Asia*, 18: 3, 333 — 357
- Collins, D., 2003. The branding of management knowledge: rethinking management “fads”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 186-204.
- Duncan, W.J., 1980. “Knowledge Transfer in Administrative Science”, *Public Administration Review*, Vol. 40, No. 4 (Jul. - Aug.), pp. 341-349.
- Engwall L. and Kipping M. 2004. Introduction: The Dissemination of Management Knowledge, *Management Learning*; 35; pp.243-253
- Erdem M. ve Rose K. W. 2002. American Philanthropy in Republican Turkey: The Rockefeller And Ford Foundations, *The Turkish Yearbook* Vol. 31
- Erdost H. E. 2002. *Danışmanlık Hizmeti ve Ülkemizde Yönetim Danışmanlığı Firmaları*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara
- Gantman, E. R., and Parker, M., 2006. Comprador management? Organizing management knowledge in Argentina (1975-2003), *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 2 No. 1, pp. 25-40.
- Hansen, B. 1998. Commercial Associations and the Creation of a National Economy: The Demand for Federal Bankruptcy Law" *Business History Review*, 72 : 86-113
- Kipping M., Üsdiken B. ve Puig N., 2004. Imitation, Tension, and Hybridization: Multiple “Americanizations” of Management Education in Mediterranean Europe, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 13 No. 2, June, pp. 98-108.
- Kurt M. 2008. *Yönetim Danışmanlığı : Kuram, Gelişim ve Türkiye Örneği*, Gazi Kitabevi, Ankara
- May C. R., Puffer S. M., ve McCarthy D. J., 2005. Transferring management knowledge to Russia: A culturally based approach, *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 2.
- McKenna , J. A. ve Rodger, R. G. 1985. Control by Coercion: Employers' Associations and the Establishment of Industrial Order in the Building Industry of England and Wales, 1860-1914, *Business History Review*, 59: pp. 203-231
- Özsoy, F. 1966. Sevk ve İdare Geliştirme Merkezi, *Sevk ve İdare Dergisi*, Yıl:1, Sayı:1, ss.11-15
- Simonin B. L., 1999. Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 3 (3rd Qtr., 1999), pp. 463-490.
- Tranfield D., Denyer D., Marcos J. and Burr M., 2004. Co-producing management knowledge, *Management Decision*, Vol. 42 No. 3/4, pp. 375-386..
- Üsdiken, B., ve Çetin, D. 1998. From Betriebswirtschaftslehre to Human Relations: Turkish Management Literature before and after the Second World War, *Business History*, 43: 2, 99-124

- Üsdiken, B., Selekler, N. ve Çetin, D. 1998. Türkiye'de Yönetim Yazınına Egemen Anlayışın Oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi Üzerine Bir İnceleme, *Amme İdaresi Dergisi*, 31(1): 57-88.
- Üsdiken B. 2004. Exporting Managerial Knowledge to the Outpost Penetration of 'Human Relations' into Turkish Academia, 1950–1965, *Management Learning*, Vol. 35(3): 255–270
- Üsdiken, B. ve Wasti, A. S. 2004. Americanization vs. contextualization at the periphery: Academic management literature in Turkey, 1970-1999, *Academy of Management Annual Meeting*, New Orleans, Luisiana, USA, 6-11 August
- Üsdiken B, 2005. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Panel Notları*, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul
- Yamak S. 2006. 'Changing Institutional Environment and Business élites in Turkey', *Society and Business Review* 1 (3), pp. 206-219

Mülakatlar

- Ergun Zoga, (TSİD, Sevk ve İdare Geliştirme Eski Genel Müdürü) Mustafa Kurt tarafından 23 Mart 2010 ve 11 Nisan 2010 tarihlerinde e-posta yoluyla mülakat yapılmıştır.

**KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ FİRMA
FİNANSAL PERFORMANSI VE KURUMSAL SOSYAL PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İMKB'DE İŞLEM GÖREN ÇOKULUSLU
İŞLETMELERİN ANALİZİ**

Dr. Tülay İLHAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

tulayilhan@yahoo.com, tulayco@ktu.edu.tr

Tarhan OKAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi
SBE

tarhanokan@hotmail.com

Emrah KOPARAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi
SBE

emrah_koparan@hotmail.com

Önerilen çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) firmaların finansal performanslarını ve kurumsal sosyal performanslarını nasıl etkilediği, gelişmekte olan ülkede faaliyette bulunan çokuluslu işletmeler (ÇÜİ) bağlamında incelenmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmada, atıf yapılan çalışmaların ötesine gidilerek ve alandaki gelişmeler de göz önünde bulundurularak üç ana araştırma sorusu üzerine odaklanılmaktadır; (1) ÇÜİ'lerin ana merkezlerinde izledikleri KSS politikaları ile bağlı kuruluşlarının KSS politikaları arasındaki eşbiçimlilik derecesi firma performansını ne yönde etkilemektedir? Uluslararası arenada kurumsal yönetime artan ilgi göz önüne alındığında, küresel baskılar karşısında KSS, ÇÜİ'lerin yönetiminde merkezi bir role sahip olmaktadır. Farklı ülkelerde faaliyette bulunan ÇÜİ'ler, içsel ve dışsal meşruluğu sağlamak için, her biri kendine özgü kurumsal çevrelere sahip bu ülkelerde karşılaştığı çoklu kurumsal çevreleri eşzamanlı olarak yönetmek zorundadırlar (Kostova, ve Roth, 2002; Ferner ve Quintanilla, 1998; Scott, 1995; Rosenzweig ve Nohria, 1994; Schuler ve diğerleri, 1993; Evans ve Doz, 1992; Rosenzweig ve Singh, 1991; Prahalad ve Doz, 1987). ÇÜİ'ler ana merkezlerinde geliştirdikleri KSS uygulamalarını karşılaştıkları bu çoklu baskıları yönetmek için önemli bir araç olarak görmektedirler. Bu amaçla ana merkezlerinde geliştirdikleri KSS uygulamalarını hem ÇÜİ-içi tutarlılığı hem de dışsal meşruluğu sağlamak amacıyla, özellikle kendilerini daha üstün bir konumda gördükleri gelişmekte olan ülkelerdeki bağlı kuruluşlarına taşıma eğilimindedirler. Bu bağlamda ilgili literatür ışığında KSS uygulamalarının firma performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Waddock ve Graves, 1997; Ghazali, 2007). Özellikle KSS yaklaşımının yeni yeni yayılmaya başladığı gelişmekte olan ülkelerde faaliyette bulunan ÇÜİ'ler, firma performansını korumak adına kendi ana merkezlerinde geliştirdikleri KSS politikalarını bağlı kuruluşlarına taşıma eğiliminde olacaklardır. Bu çalışmada da, KSS transferi ile firma performansı arasındaki ilişkinin yönü tayin edilmeye çalışılmaktadır.

(2) ÇUI'lerin ana merkezlerinde izledikleri KSS politikaları ile bağlı kuruluşlarının KSS politikaları arasındaki eşbiçimlilik derecesi kurumsal sosyal sorumluluk performansını ne yönde etkilemektedir? (3) Kurumsal sosyal sorumluluk performansı ile finansal performans arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi nedir?

Çalışmanın analiz düzeyini örgüt (yani bağlı kuruluşlar) oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini IMKB'de işlem gören 65 firma oluşturmaktadır. Nitel ve nicel yöntemlerle elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmektedir.

Gerek bilim gerekse iş dünyasında ÇUI'lerin özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki bağlı kuruluşlarında son dönemlerde küresel piyasalarda ivme kazanan KSS'yi, özellikle dışsal meşruluğu sağlamak ve paralelinde de finansal performansı arttırmak adına bir önemli araçlar olarak kullanıldığı bilinmektedir. Bu çalışmada da ÇUI'lerin bu amaçlarla transfer ettikleri KSS uygulamalarının finansal performans üzerinde etkili olup olmadığı, etkiliyse ne yönde olduğu gelişmekte olan ülke bağlamında değerlendirilmeye çalışılacaktır. İlgili literatürde KSS transfer, KSS performansı ve finansal performans arasındaki ilişkiyi uluslararası işletmecilik bağlamda ele alan herhangi bir çalışmaya yazarlar tarafından henüz rastlanılamamıştır. Çalışmanın alana düşünülen diğer bir katkısı ise, İKY ile performans arasındaki ilişkiyi ele alırken araştırmacılar genellikle algılanan performans ölçütlerini kullanırken bu çalışmada finansal performans ölçütleri kullanılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Evans, P., ve Doz, Y. (1992). "Dualities: A Paradigm for Human Resource and Organisational Development in Complex Multinationals". V. Pucik, N. Tichy and C. Barnett (eds), *Globalising Management: Cresting and Leading The Competitive Organization*: 85-106. New York: Wiley.
- Ferner, A., ve Quintanilla, J. (1998). "Multinationals, National Business Systems and HRM: The Enduring Influence of National Identity or A Process of Anglo-Saxonization". *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4): 710-731.
- Ghazali, N. N. M. (2007). "Ownership Structure and Corporate Social Responsibility Disclosure: Some Malaysian Evidence". *Corporate Governance*, 7(3): 251-266.
- Kostova, T. ve Roth, K. 2002. "Adaptation of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects". *Academy of Management Journal*, 45(1): 215-233.
- Prahalad, C. K., ve Doz, Y. (1987). *The Multinational Mission*, New York: The Free.
- Rosenzweig, P. M. ve Nohria, N. (1994). "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations". *Journal of International Business Studies*, 25(2): 229-251.
- Rosenzweig, P. M. ve Singh, J. V. (1991). "Organizational Environments and the Multinational Enterprise". *Academy of Management Review*, 16(2): 340-361.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., ve De Ciere, H. (1993). "An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management". *International Journal of Human Resource Management*, 4(4): 717-764.

Scott, R. 1995. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Waddock, S. A. ve Graves, S. B. (1997). "The corporate Social Performance – Financial Performance Link". *Strategic Management Journal*, 18(4): 303-319.

KÜRESELLEŞMENİN ÖRGÜTSEL ALANLARA ETKİSİ: TÜRK SİNEMASI ÖRNEĞİ

R. Arzu KALEMCI

Çankaya Üniversitesi, İİBF, İktisat
arzukalemci@ankaya.edu.tr

Şükrü ÖZEN

Başkent Üniversitesi, İİBF, İşletme
sozen@baskent.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada küreselleşmenin yarattığı kurumsal değişimle ilgili iraksama-yakınsama, tartışmasına katkıda bulunmak amacıyla, Türk Sinemasının yapım, dağıtım ve gösterim zincirinin örgütlenmesini biçimlendiren kurumsal mantığın küreselleşmenin etkisiyle nasıl değiştiği incelenmektedir. Çalışmada, 1950'li yıllardan bu yana egemen olan yerel mantığın 1990'lı yıllarda yerini, üretim biçimi, ürün sunumu, temel aktörü, sinema tipi ve gösterim stratejisi açısından farklılaşan yabancı mantığa bıraktığı saptanmıştır. Ayrıca, yabancı mantığın sinema salonu tipinin, yerel mantığın salon tipine göre daha az çeşitli ve coğrafi olarak daha az yaygın olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, yabancı mantığın, özellikle kırsal bölgelerdeki toplumsal kesimlerin sinemaya ulaşmasını engelleyen, 'dışlayıcı' bir örgütsel form yarattığı vurgulanmaktadır. Çalışmanın sonuçları yakınsama tezini desteklemektedir.

Anahtar kelimeler: Kurumsal mantık, küreselleşme, yakınsama, iraksama, Türk sineması alanı

ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bir örgütsel alandaki eylemleri yönlendiren temel ilkelerin gerisindeki ortak anlam sistemlerine karşılık gelen kurumsal mantıkların (Friedland ve Alford 1991) uluslararası transferiyle ilgili tartışmalar, genellikle geleneksel yakınsama-iraksama ikilemine odaklanmaktadır (Guillen, 2001; Vaira, 2004). Yakınsama görüşü, küreselleşme ile birlikte farklı ülkelerin benzer kurumsal mantıkları ve uygulamaları kopyalayarak birbirlerine benzeceklerini iddia etmektedir (Meyer ve Hannan, 1979; Meyer, 1994; Meyer vd., 1997). Iraksama görüşü ise, kurumsal mantıkların ve uygulamaların uluslararası seyahat sürecinde, bölgesel, ulusal, ya da örgütsel düzeyde farklılaşacaklarını ileri sürmektedir (Djelic, 1998; Djelic ve Quack, 2003; Lippi, 2000). Buna göre, "tefsir" (translation) kavramında olduğu gibi, transfer edilen yabancı mantık, yerel mantık üzerinden yorumlanarak ya da yerel mantıkla bütünleşerek üçüncü tür bir kurumsal mantık ortaya çıkmaktadır (Campbell, 2004; Lippi, 2000; Pieterse, 1994)

Bu tezlerden hangisinin, ne tür koşullarda gerçekleştiği sorusunun yanıtlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, bu çalışmada, Türk Sinemasının yapım, dağıtım ve gösterim zincirinde tarihsel süreçte oluşmuş örgütlenme biçiminin, 1990'lı yıllardan bu yana egemen olan küresel örgütlenme biçimiyle nasıl değiştiği incelenmektedir. Çalışmada, Türk Sineması alanına egemen olan kurumsal mantıkları belirlemek için Türk Sineması tarihine ilişkin daha önce yapılmış araştırmalar (örn., kitap, tez, söyleşi, dergi, TV programları, gazete haberleri, internet siteleri) ve Türk Sinema alanının gelişimine tanıklık etmiş kişilerle (yönetmen Yavuz Özkan, yönetmen İsmail Güneş, yapımcı Mine Vargı, sinema sahibi İrfan Demirkol, sinema İşletmecisi Yavuz Yıldırım, Umut-Sanat Genel Koordinatörü Dr. Tekin Özerdem, Telif Hakları Sinema Genel Müdürü Abdurrahman Çelik) yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen verilerin, karşılaştırmalı analiz (Neuman, 1994) yöntemiyle çözümlenmesi sonucunda, Türkiye'de sinema alanında 1950'den 1990'ların başına kadar "yerel" mantığın, 1990'lı yıllardan günümüze kadar olan süreçte de "yabancı" mantığın egemen olduğu saptanmıştır. Yerel mantığın, talebe dönük olarak yapılan filmlerin, coğrafi ve mevsimsel olarak yaygın tek salonlu sinemalarda mümkün olan en fazla gösterimin gerçekleştirilmesi ilkesine dayandığı belirlenmiştir. Yabancı mantığın ise, yapım, dağıtım ve gösterim zincirinde dikey bütünleşmenin söz konusu olduğu bir sistemde, arz odaklı bir biçimde gerçekleştirilen filmlerin, coğrafi ve mevsimsel açıdan sınırlı yaygınlığa sahip çok salonlu sinemalarda çok sayıda filmin aynı anda gösterimi ilkesine dayalı olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmada ayrıca, yabancı mantığın "kitle üretim" ilkesi doğrultusunda kırsal kesimleri dışlayıcı etkisi nedeniyle, bu mantığa yerleşik çok salonlu sinema formunun, yerel mantıktaki tek salonlu formdan daha az yaygın ve çeşitli olacağı öngörülmüştür. Çalışmada bu öngörü, yerel ve yabancı mantığa yerleşik örgütsel formlarla, coğrafi yaygınlık ve türsel çeşitlilik arasındaki ilişki, Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) yayınladığı kültür istatistiklerinden derlenen veriler yardımıyla analiz edilmektedir. Çalışmanın veri kümesi, 1978 ile 2006 yılları arasında 67 ildeki farklı türdeki (birinci, ikinci, üçüncü sınıf, kapalı, açık, gezici sinemalar gibi) sinema salonlarının sayılarını içermektedir. Çalışmada, il gelişmişlik düzeyi, il nüfusu ve yabancı-yerel mantık dönemleri gibi bağımsız değişkenlerin, yıllar itibarıyla toplam kışık sinema sayısı, sinemalı il sayısı ve sinema türü sayısı gibi bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri panel regresyon modelleri ile analiz edilmiştir.

TÜRK SINEMASI ALANININ EGEMEN KURUMSAL MANTIKLARI: 1950-2000'LER

Türk sineması ile ilgili yapılan tarihsel inceleme sonucunda (örneğin; Aktaş vd., 2008; Ayça, 1993; Erkılıç, 2003; Evren, 2005; Görücü, 2004; Karaman, 2002; Özön, 1995; Scognamillo, 1987) Türk sinemasının 1950'lerden itibaren bir sektör olmaya başladığı tespit edilmiştir. Tarihsel inceleme bize 1950'li yıllardan önceki dönemin, birkaç büyük aile şirketi tekelinde, film üretiminin çok az olduğu, daha çok ithal filmler olmak üzere gösterimin yoğunlukta olduğu bir dönem olduğu göstermektedir. 1950'li yıllardan önceki dönem Türk sinemasının sektör olarak var olmaya başladığı dönem bir 'geçiş dönemi' niteliğindedir. Bu dönem aynı zamanda 'Yeşilçam' sisteminin kurulmasına yönelik adımların temellerini oluşturmuştur. Türk Sineması ile eşdeğer görünen 'Yeşilçam' ismi ise 1950'li yıllarda film üretimindeki artışa paralel biçimde artan yapım şirketlerinin Beyoğlu'ndaki Yeşilçam Sokağı'nda toplanmaya başlaması ile birlikte 'Türk Ticari Sineması'nı anlatan bir terim olarak kullanılmaya başlanmıştır (Genç ve Zeis, 2005). Çalışmada bundan sonraki bölümde tarihsel incelemeye ve yarı yapılandırılmış görüşmelere dayalı olarak Türk sineması alanına 1950-1989 yılların arasında egemen olan yerel mantığın ve 1990-2000'ler arasında egemen olan yabancı mantığın özellikleri aktarılmaktadır.

Yerel Mantık: 1950–1989

Tarihsel inceleme ve görüşmeler sonucunda 1950–1980 yılları arasında Türk sineması alanında kendi koşullarında ve yerel dinamiklerle oluşmuş, ‘yerel mantık’ olarak adlandırabileceğimiz bir mantığın egemen olduğu tespit edilmiştir. Bu mantığın temel özellikleri Tablo 1’deki gibi belirlenmiştir. İlk özellik, üretim biçimi ile ilgilidir. Buna göre bu dönemde üretim biçimi, halkın beğenilerine dayalı talep odaklı bir üretim biçimidir. Bölge işletmecilerinin halkın istekleri doğrultusunda film talebinde bulunmaları, bu talep odaklı üretim biçiminin en belirgin göstergesidir. İkinci özellik ürün sunumu ile ilgilidir. Ürün sunumu bu dönemde ardışık olarak gerçekleşmektedir. Aynı anda çok sayıda filmin gösterime girmesi yerine, bir film tüm Türkiye’de şehir şehir dolaştıktan sonra ancak yeni bir film gösterime girebilmektedir. Dönemin egemen aktörleri ise Bölge İşletmecileridir. Nitekim bu dönemde yapımcılara kaynak sağlayan ve tüm illerde film dağıtımını yapanlar Bölge İşletmecileridir. Beşinci özellik olarak, bu dönemde faaliyet gösteren sinemalar büyük ve tek sahnelidir. Son olarak, yerel mantık döneminde gösterim stratejisi az sayıda çıkan film kopyalarının mümkün olduğunca fazla gösterime girmesine dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, teknolojik ve maddi yetersizliklerden ötürü az sayıda olan film kopyalarının, aynı anda çok sayıda sinema salonunda gösterime girmesi mümkün değildir. Bu teknolojik ve maddi yetersizlik koşullarında, az sayıda film kopyasının mümkün olan en fazla sayıda sinema salonunda gösterime sokulması kârlılığı artırmanın ussal yolu olarak benimsenmiş görünmektedir.

Tablo 1. Yerel ve Yabancı Mantıkların Özellikleri

Özellikler	Yerel Mantık (1950–1989)	Yabancı Mantık (1990–2000’ler)
Üretim Biçimi	Talep odaklı (ağırlıklı yerli film)	Arz odaklı (ağırlıklı yabancı filmler)
Ürün Sunumu	Ardışık	Eşzamanlı
Temel Aktörü	Bölge İşletmecileri	Amerikan Dağıtım Firmaları
Sinema tipi	Tek sahneli sinemalar	Çok sahneli sinemalar (multiplex)
Gösterim Stratejisi	Az sayıda film kopyasıyla mümkün olan en fazla gösterim	Çok sayıda film kopyası ile aynı anda çok sayıda sinema salonunda gösterim

Yabancı Mantık: 1990–2000’ler

Araştırma sonucunda 1980’lerin sonuna doğru Türk sineması alanına dünyada sinema sektöründe küresel aktör olarak tanımlanabilecek Amerika Birleşik Devletleri’nin etkisiyle ‘kopyalarak’ aktarılan ‘yabancı mantığın’ egemen olduğu tespit edilmiştir. 1980’lerde liberal sisteme geçiş programı ile birlikte, Türkiye’nin kapıları yabancı yatırımcılara açılmıştır. Dünyada küresel piyasa oluşturan bazı Amerikan film şirketleri (örneğin; Warner Bros., UIP) zaten krizde olan Türk sinema alanına egemen olmaya başlamıştır. Yaptığımız incelemeler, Türk sinemasının siyasal, ekonomik ve teknolojik nedenlerle 1970’li yılların başından bu yana zayıflamakta olduğunu göstermektedir. Yetmişli yıllardaki toplumsal ve siyasal çalkantılar, TV yayınlarının yaygınlaşması, döviz sıkıntısının yaşanması ve alım gücünün düşmesi, Türk sinema sektöründen üretilen film sayılarının ve sinema sayılarının azalmasına neden olmuştur. Böylesi bir ortamda, önce dağıtım odaklı yabancı yatırımcılar, sonrasında gösterim merkezlerine de yatırım yapmaya başlamıştır. Bu yabancı mantığın temel özelliklerinden biri (Tablo 1) üretim biçiminin yerel mantıkta olduğu gibi talep odaklı değil arz odaklı olmasıdır. Nitekim bu dönemde gösterime giren filmler dünyanın her yerinde eşzamanlı olarak gösterime giren filmlerdir. Daha önce tarihsel olarak

değindiği üzere, alana giren yabancı şirketler sinemalarla paket anlaşmalar yaparak yoğunlukla kendi filmlerini gösterime sokmuşlardır. Bu nedenle, bu dönemde Türkiye’de ABD filmleri başta olmak üzere daha çok yabancı filmler gösterime girmiştir. Bununla beraber, kopya sayısının artması, salonların bölünmesi gibi nedenlerle, ürün sunum biçimi, yerel mantıkta olduğu gibi ardışık değil, aynı anda çok sayıda filmin eşzamanlı olarak gösterimi şeklindedir. Alanın egemen aktörleri, bölge işletmeleri değil, alanda güçlerini arttıran yabancı ABD dağıtım şirketleridir. Bu dönemin sinema tipi, tek sahneli değil, ‘multiplex’ tipinde çok sahneli sinemalardır. Bu dönemde ‘gösterim stratejisi’ ise, teknolojik ve finansal imkânların genişlemesiyle birlikte, çok sayıda filmin çok sayıda kopyasının aynı anda birçok sahnede gösterilmesine dayanmaktadır.

Yerel ve Yabancı Mantıklar ile Bu Mantıklara Yerleşik Örgütsel Formların Yayılım ve Çeşitlilik İlişkisi

Türk sinema alanında, küreselleşmeyle (ya da Amerikanlaşma) birlikte gelişen bu değişim, bir tür özel üretim/tüketim tarzından kitle üretim/tüketim tarzına geçişi de yansıtmaktadır. Türkiye’de bölgesel taleplere duyarlı üretimin gerçekleştiği yerel mantık döneminde kaynak sıkıntısı ve teknolojik yetersizliklerden dolayı filmler az sayıda kopya ile gösterime girebilmiştir. Bu nedenle bu dönemdeki işleyiş, bu az sayıda kopyaların şehir şehir dolaştırılmasını, hatta ilçelere kadar ulaştırılmasını ve bu kopyaların olabildiğince fazla kişiye gösterilmesini gerektirmiştir. Böylesi bir işleyiş yerel formun yayılımı konusunda iki sonuç doğurmaktadır. Bunlardan ilki, sinema sayılarının görece fazla olmasıdır, çünkü sinema sayısı ne kadar çoksa o kadar gösterim ve o kadar kâr demektir. Diğeri ise, sinemaların coğrafi olarak yaygınlığının yüksek olmasıdır. Ne kadar çok sayıda yerleşim merkezinde gösterime girilirse o kadar kâr elde edileceği düşünüldüğünde, yerel mantığa dayalı sinema formunun, sadece anakentlerde, irili ufaklı tüm illere, ilçelere ve kasabalara yayılmış olması gerekmektedir.

1990’ların başlarından itibaren küreselleşme ile birlikte gelen kitle üretim/tüketim tarzına dayalı yabancı mantık ise, küreselleşme öncesi koşullarda oluşan talebe duyarlı üretim/tüketim tarzına dayalı yerel mantığa göre daha az sayıda ve yaygınlığı daha sınırlı bir örgütsel formu dayatmaktadır. Çok sayıda filmin, çok sayıda kopyasının üretildiği bu mantıkta, aynı anda çok sayıda filmin gösterimine izin veren çok sahneli sinema formu, tek sahneli sinema formuna göre daha verimli örgütsel form olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, bu formun tek sahneli sinema formuna göre kuruluş maliyetleri daha yüksektir ve verimli işletilebilmesi için nüfus yoğunluğunun görece yüksek olduğu yerleşim merkezlerinde kurulması gerekmektedir. Bu nedenle, yabancı mantığa yerleşik örgüt formu olan çok sahneli sinemalar, tek sahneli sinemalara göre hem sayıca az olacaktır hem de coğrafi olarak daha az yaygın olacaktır. Bunun sonucunda, yabancı mantık döneminde yerel mantık dönemine göre daha az sayıda sinema olacaktır ve bu sinemalar da daha az yaygın olacaktır.

Hipotez 1: Yabancı mantık döneminde yerel mantık döneminde göre sinema sayısı azalacaktır.

Hipotez 2: Yabancı mantık döneminde yerel mantık dönemine göre sinemalı il sayısı azalacaktır.

Yerel ve yabancı sinema mantığına yerleşik örgütsel formların farklılaşacağı bir diğer özellik ise formun çeşitliliğidir. Türkiye’de talebe duyarlı üretim/tüketimin gerçekleştiği yerel mantık dönemindeki işleyişte sinema sayılarının ve yaygınlığın artması ile beraber bu işleyiş aynı zamanda mümkün olan en fazla gösterimi gerçekleştirebilecek yazlık ya da gezici gibi farklı çeşitte sinemaların var olmasını da sağlamaktadır. Bu durum, yerel mantıkta verimliliğin sadece uzamsal değil, mevsimsel yayılımla sağlandığının bir göstergesidir. Dolayısıyla, yerel mantıkta, bir yandan sinema kurma maliyetlerini karşılayamayacak derecede küçük yerleşim merkezlerinde, diğer yandan da yılın her mevsiminde gösterime girebilmek için, kışlık, yazlık, gezici sinema gibi sinema türleri doğmaktadır. Diğer taraftan küreselleşme ile birlikte gelen kitle üretim/tüketim tarzına dayalı yabancı mantık ise, daha az çeşitte sinema formunu dayatmaktadır. Yabancı mantık döneminin ‘multiplex’ sinema formunun kurulma şartlarından biri bu formun sadece kapalı mekânlarda kurulmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte ‘multiplex’ sinema formu daha çok anakentlerde alışveriş merkezlerinin olduğu yerlerde kurulmaktadır. Diğer taraftan, Türkiye’de yerel mantık döneminde (1950–1989) kapalı sinemaların yanı sıra sayıları fazlaca olan yazlık ve gezici sinemaların var olduğu da bilinmektedir.

Hipotez 3: Yabancı mantık döneminde yerel mantık dönemine göre sinema çeşitliliği azalacaktır.

Çalışmanın Veri Seti

Çalışmanın veri seti tüm evreni kapsamaktadır. Türkiye’de sinemalara ilişkin veriler yıllık olarak TÜİK tarafından ‘Kültür İstatistikleri’ isimli yayında iller bazında yayınlanmaktadır. Çalışmada TÜİK’den alınan verilerle bir veri seti oluşturulmuştur. Çalışmanın veri setinde sırasıyla şu bilgiler yer almaktadır; (i) iller (67 il: Adana-Zonguldak), (ii) il kodu (örneğin; Adana: ‘101’), (iii) yıl (1978–2006), (iv), kışlık sinema sayısı, (v) sinemalı il sayısı, (vi) sinema türü sayısı (birinci sınıf sinema, ikinci sınıf sinema, üçüncü sınıf sinema, diğer sınıf sinema, yazlık sinema, gezici sinema), (vii) il nüfusu, (viii) il gelişmişlik düzeyleri, (x) yerel ve yabancı mantık dönemleri (1978–1989, 1990–2006).

Veri Analizi

Çalışmada 1978’den başlayarak 2006 yılına kadar Türkiye’nin 67 ilini kapsayan ve 1876 gözlemden oluşan panel veri kullanılmıştır. Buna yönelik olarak regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmada 3 bağımlı değişken ve 3 bağımsız değişken vardır. Çalışmanın bağımsız değişkenleri; (i) il gelişmişlik derecesi, (ii) il nüfusu, (iii) dönem mantığıdır. Çalışmanın bağımlı değişkenleri; (i) toplam kışlık sinema sayısı, (ii) sinemalı il sayısı, (iii) sinema türü sayısı’dır. Çalışmada her bir bağımlı değişken için bir model oluşturulmuştur.

Bulgular

Bu çalışmada açıklayıcı değişkenler ‘yerel mantık’ ve ‘yabancı mantık’ ‘0’ ve ‘1’ olarak kodlandığından, modeller bu kodlamaları kukla değişken olarak görmüştür. Bu nedenle açıklayıcı değişken olarak ‘yerel mantığın’ ve ‘yabancı mantığın’ katsayıları birbirlerinin tersini yansıtmaktadır. Diğer bir deyişle her hangi bir bağımlı değişken ve yabancı mantık arasındaki ilişki ‘pozitif’ ise bu durum aynı zamanda yerel mantık ile bu ilişkinin ‘negatif’ olduğu anlamına gelmektedir. Çalışmanın ilk hipotezi yabancı mantık döneminde sinema

sayısının azalacağı yönündedir. Standart panel veri tahmini olan en küçük kareler modelinin sonucuna göre kışlık sinema sayısı ile yabancı mantık arasında negatif yönde ilişki vardır. Bu modelde yabancı mantığın katsayısı $-6,0771$ 'dir. Bu sonuç her bir birim yabancı mantık artışında, kışlık sinema sayısının $-6,0771$ birim düşeceğini göstermektedir. Bu sonuçlar çalışmanın ilk hipotezini desteklemektedir. Bununla beraber, açıklayıcı değişkenler nüfus, gelişmişlik ve kurumsal mantık, kışlık sinema sayısındaki değişimin %82'sini (düzeltilmiş R^2) açıklamaktadır. Veri analizi sonucuna göre kışlık sinema sayısı ile gelişmişlik düzeyi arasında negatif ilişki vardır. Buna ek olarak, gelişmişlik düzeyinin katsayısı %5 anlamlılık derecesi içinde değildir. Bunun en belirgin nedenlerinden biri veri yetersizliği olabilir. Nitekim, bu veri seti 1978–2006 yılı aralığındaki 28 yılı almasına karşın, bu zaman içinde Türkiye'de birbiri ile karşılaştırılabilir iki il gelişmişlik düzeyi raporu yayımlanmıştır. Buna ek olarak analiz sonucunda nüfusun katsayısı oldukça düşük ve pozitif işaretli çıkmıştır (0,0000192). Bu sonuç, kışlık sinema sayısının, düşük düzeyde de olsa, ilin nüfusunda artışa bağlı olarak arttığı anlamına gelmektedir. Çalışmada ayrıca, il nüfusu ile yabancı mantık döneminin birlikte etkisini görebilmek amacıyla kesişim terimi analize katılmıştır. Böylece yabancı mantığın ve il nüfusu etkileşimi sonucunda kışlık sinema sayısı üzerindeki etkisini görmek mümkün olmaktadır. Standart panel veri tahmini olan en küçük kareler modelinin sonucuna göre yabancı mantık*nüfus'un katsayısı $-0,00000461$ 'dir. Bu sonuç her bir birim nüfus artığında yabancı mantığın kışlık sinema sayısı üzerindeki etkisinin negatif yönünde olacağını göstermektedir. Diğer bir deyişle yabancı mantık nüfus yoğunluğu olan illerde sinema sayısını daha fazla düşürmektedir. Nitekim sinemaların genellikle nüfus yoğunluğu olan yerlerde (Ankara, İstanbul ya da İzmir gibi) daha fazla olduğu bilinmektedir. Yabancı mantığın kışlık sinema sayısı ile negatif yöndeki ilişkisi göz önüne alınırsa, bu mantığın öncelikle nüfus yoğunluğu olan illerde sinema sayısını düşürmesi anlamlı görünmektedir. Çalışmanın ikinci hipotezi yabancı mantık döneminde sinemalı il sayısının azalacağı yönündedir. Veri analiz sonucuna göre sinemalı il sayısı ile yabancı mantık arasında negatif yönde ($-2,8597$) ilişki vardır. Bu sonuç yabancı mantığın sinemalı il sayısını azaltacağını göstermektedir. Böylece çalışmanın ikinci hipotezi desteklenmektedir. Diğer taraftan sinemalı il sayısı ve gelişmişlik düzeyi arasında pozitif yönde ilişki vardır. Bu sonuç her bir birim gelişmişlik düzeyi artığında sinemalı il sayısının da artacağını göstermektedir. Bu durumun en belirgin sebeplerinden biri yabancı mantığın egemen örgütsel formu olan 'multiplex' tipi sinemalardır. Çalışmanın son hipotezi yabancı mantık döneminde sinema çeşitliliğinin azalacağı yönündedir. Standart panel veri tahmini olan en küçük kareler modelinin sonucuna göre sinema türü sayısı ile yabancı mantık arasında negatif yönde ilişki vardır ($-1,7016$). Bu sonuç çalışmanın üçüncü hipotezini desteklemekte ve yabancı mantığın sinema çeşitliliğini azalttığını göstermektedir.

SONUÇ

Öncelikle belirtmek gerekir ki, araştırmanın bulguları, son yıllarda çok tartışılan iraksama ve yakınsama tezlerinden (Campbell, 2004), yakınsama tezini destekler görünmektedir. Bunun en belirgin göstergesi, sinemacılık alanında 1990'lı yıllardan itibaren egemen olan yabancı mantığın, yerel mantıkla herhangi bir etkileşime girerek brikolaj ya da tefsir oluşturmadan, yerel bağlama aynen uygulanmış olmasıdır. Ancak, bu yakınsama, çoğu yakınsamacının belirttiği gibi, yabancı mantığın küresel düzeyde "daha ussal" olduğuna dair kurumsallaşmış bir inanç üzerine yerel aktörler tarafından transfer edilmesi sonucunda gerçekleşmemiştir. Tam aksine yabancı mantık, Türkiye'ye dayatılan liberalleşme politikalarının yarattığı bir ortamda doğrudan yabancı aktörler tarafından (Amerikan dağıtım şirketleri) Türkiye'ye aktarılmıştır. Ayrıca, yabancı mantığın yerel mantık karşısında daha "ussal olduğu düşünüldüğü" için yerel mantığın yerini aldığı da söylemek

güçtür, zira yerel mantık teknolojik ve siyasal nedenlerle 1990'lı yılların başına gelindiğinde zaten çok zayıflamış durumdadır. Dolayısıyla, yabancı mantık karşısında onunla rekabet edecek etkili bir mantık zaten yoktur. Bu sonuç, küresel düzeyde yakınsama olgusunun, Türk sinemacılık sektöründe, model alma ya da taklit etme gibi yöntemlerle değil zorlayıcı benzeşme yöntemiyle yaşandığını göstermektedir. Bu da, yakınsamanın aslında “Amerikanlaşma” olduğunu vurgulayan araştırmacıları (örn., Djelic, 1998; Guillen, 1994; Zeithlin ve Herrigel, 2000) haklı çıkarmaktadır.

Çalışmanın sonuçları ayrıca, kopyalanan yabancı mantığın gelmesiyle birlikte Türkiye’de sinemalı il sayısı ve sinema çeşitliliğinin azaldığını göstermektedir. Bu sonuçlar ışığında, doğası gereği yaygın ve çeşitli form içermesi nedeniyle yerel mantığın daha ‘kapsayıcı’, tam tersine yabancı mantığın sınırlı yayılması nedeniyle daha ‘dışlayıcı’ bir sonuç doğurduğunu söylemek mümkün olabilir. Nitekim sinemalı il sayısının düşmesi ve ‘multiplex’ sınıf sinemaların daha çok anakentlerde kurulmaya olanak tanınması, yerel mantıktan farklı olarak yabancı mantığın kırsal kesimlerin sinemaya ulaşımını engelleyen ‘dışlayıcı’ bir mantık olduğunu açıkça göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Aktaş, A., Alp, A., Doğanay, M., Tokat, E. ve Tokat, H. A. 2008. Eğlence Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri. Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını.
- Ayça, E. 1993. Türk Sineması Seyirci ilişkileri, Görüntü, İlkbahar: 1.
- Campbell, J. L. 2004. Institutional Change and Globalization. New Jersey: Princeton.
- Djelic, M. L. 1998. Exporting the American Model: The postwar transformation of European Business. Oxford: Oxford University Press.
- Djelic, M. L. ve Quack, S. 2003. Globalization and Institutions: Redefining the rules of the economic game. UK: Edward Elgar Publishing.
- Erkılıç, H. 2003. Türk Sinemasının Ekonomik Yapısı ve Bu Yapının Sinemamıza Etkileri. Mimar Sinan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sinema-TV Ana Sanat Dalı Sinema-TV Programı Sanatta Yeterlilik Tezi. İstanbul.
- Evren, B. 2005. Türk Sineması. 42. Altın Portakal Film Festivali Yayını.
- Friedland, R. ve Alford, R. R. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. W.W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), The new institutionalism in organizational analysis: 232-263. Chicago: University of Chicago Press.
- Genç, S. ve Zeis, İ. A. 2005. Yeşilçam’dan Günümüze Televizyon Dizilerine: ‘Televizyonlarda Eski-Yeni Yeşilçam’. Yeni Film, 8 (Ocak-Mart): 79-88.
- Görücü, B. 2004. Türk Sinemasının Dönemlendirilmesi Üzerine Düşünceler. Yeni Film, 6 (Temmuz-Eylül): 42-53.
- Guillen, M. F. 2001. The Limits of Convergence and Organizational Change in Argentina, South Korea and Spain. Princeton: Princeton University Press.
- Guillen, M. F. 1994. Models of management: Work authority, and organization in comparative perspective. Chicago: The University of Chicago Press.

- Karaman, H. 2002. 90'lı Yıllardaki Sosyal ve Ekonomik Değişimlerin Türk Sinemasına Yansıması (1990–2000). Marmara Üniversitesi Sosyoloji Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Radyo-TV Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Lippi, A. 2000. One Theory, many practises. Institutional allomorphism in the managerialist reorganization of Italian governments. *Scandinavian Journal of Management*, 16: 455-477.
- Meyer, J.W. 1994. Rationalized Environments. W. R. Scott ve J.W. Meyer (Der.), *Institutional Environments and Organizations*: 28-54. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.W., Boli, J., Thomas, G. M. ve Ramirez, O. F. 1997. World Society and the Nation State. *The American Journal of Sociology*, 103: 144–181.
- Meyer, J.W. ve Hannan, M. 1979. National Development and the World System. *Education, Economic, and Political Change*: 3–15. University of Chicago Press.
- Neuman, Lawrence W. 1994. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Second Ed. Toronto: Allyn and Bacon Press.
- Özön, N. 1995. *Karagözden Sinemaya*. İstanbul: Kitle Yayın.
- Pieterse, J. N. 1994. Globalization as hybridization. *International Sociology*, 9: 161–184.
- Scognamillo, G. 1987. *Türk Sinema Tarihi*. Metiş Yayınları, İstanbul.
- Vaira, M. 2004. Globalization and higher education organizational change: A framework for analysis. *Higher Education*, 48: 483–510.
- Zeitlin, J. ve Herrigel, G. 2000. *Americanization and its Limits: Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*. Oxford: Oxford University Press.

MUHTAÇLARIN BAKIMI: SOSYAL HİZMETLER ENDÜSTRİSİNDE DEĞİŞİM, 1923 – 1980⁹

Mustafa M. GÖKOĞLU

Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Yönetim Organizasyon Doktora
mustafa.gokoglu@fiu.edu

ÖZET

Yeni kurumsalcı yaklaşım genel olarak egemen bir kurumun etkilerini inceleyerek endüstrideki eşbiçimlilik ve yayılım üzerinde dururken, kurumsal mantık yazını farklı dönemlerde değişik anlayışlar arası çatışma ve çeşitlilik yaşandığını öngörmektedir. Bu çalışmada tarihsel analiz ve mülakat yöntemleri ile toplanan verilere dayanarak, Türkiye’de sosyal hizmetler alanında yer alan kurumsal mantıklar aydınlatılmaktadır. Sivil toplum mantığı, sosyal devlet mantığı ve yerel – profesyonel yönetim mantığı, sosyal hizmet kurumlarının meşru kabul edilen uygulamalarında ve sundukları hizmetin niteliğinde çeşitlilik ortaya çıkartmıştır. Temel olarak sivil toplum mantığı altında halk katılımı ile yürütülen sosyal hizmetler, sosyal devlet mantığı altında yerini kamu otoritesine bırakmış, yerel – profesyonel yönetim mantığı ise sosyal hizmetlerin bilimselleşmesine ve ilgili mesleki ve mahalli kuruluşların kurulmasına yol açmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal mantıklar, uygulama çeşitliliği, Türkiye sosyal hizmet alanı, değişim

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Belirli bir endüstrinin farklı dönemlerinde değişik anlayışlar arası çatışma yaşanmasını ve bunun sonucunda uygulama çeşitliliğinin ortaya çıkmasını inceleyen çalışmalar kurumsal mantık yazının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır (örn. Scott vd., 2000; Thornton, 2002; Thornton ve Ocasio, 1999; Lounsbury, 2007; Marquis ve Lounsbury, 2007; Thornton, 2004). Kurumsal mantıklar, insan davranışı üzerindeki teşvik edici ve kısıtlayıcı etkileri ile sosyal olarak inşa edilen anlamlandırmaların yer aldığı sembolik sistemler olarak tanımlanmaktadır (Bourdieu, 1990; Friedland ve Alford, 1991). Bireysel araçlar, bilişsel yetenekler ve sosyal olarak inşa edilen kurumsal uygulamalar arası bağlantılar kurumsal mantıklar tarafından sağlanmaktadır (Thornton ve Ocasio, 2008). Yeni bir kurumsal mantık oluşmasının ardından gerçekleşen değişim ile eski örgütsel formların baskı altında

⁹ Çok yararlı tavsiyeleri için Yrd. Doç. Dr. Çetin Önder’e ve Selcen Kılıçaslan’a şükranlarımı sunarım.

birakılması genellikle alan ve popülasyon düzeyinde değişimlerin açıklanmasını sağlarken (Thornton, 2002), mantıkların güçlenmesini sağlayan mikro dinamiklerin anlaşılmasında yetersiz kalmaktadır.

Kurumsal girişimcilerin canlandırdıkları çevre algılaması sayesinde maddesel ve sembolik kaynakları kontrol altına alabildikleri ölçüde mantık oluşumunu sağlayabilecekleri öngörülmektedir (Thornton ve Ocasio, 2008). Kurumsal girişimciler kendi çıkarlarını destekleyen kaynaklara ulaşabildikleri için eski kurumları düzenleyerek yenilerini yaratabilen ve başkaları adına hareket edebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır (DiMaggio, 1988'den akt. Thornton ve Ocasio, 2008). Farklı mantıkların seçimi ile aktör faaliyetlerini yansıtan mikro dinamikler arasındaki ilişkinin kavramsallaştırılması, nitel teknikler ve söylem – içerik analizleri aracılığıyla yapılabilir (Maguire ve Hardy, 2009; Southall vd., 2008; Maguire vd., 2004; Phillips vd., 2004). Endüstrinin güçlü ve sözü geçen aktörleri temsili bir gerçeklik kurgulayarak değişime ve çeşitliliğe yol açabilirler (Maguire ve Hardy, 2009; Southall vd. 2008). Ayrıca yüksek prestijli örgüt üyeleri gerçekliği yeniden inşa etmek amacıyla medyayı kullanarak yeni teknik gerekçeler üretebilirler ve içinde buldukları topluluğun kurumsal değişimi nasıl algıladıklarını etkin bir şekilde yönlendirebilirler (Sherer ve Lee, 2002). Lounsbury (2002) eski kurumsal mantıkların yıkılarak yenilerinin inşa edildiği bu süreci kurumsal mantık dönüşümü olarak tanımlamakta ve söz konusu süreç içerisinde aktörlerin sosyal durumları ile ilgili yeni taleplerde bulunmalarına olanak sağlandığını öngörmektedir.

Bireylerin sosyal ilişkilerinin tanımlandığı yerel kültür, alanda kendi çıkarlarına uygun baskın bir sistem kurma uğraşına giren aktörler tarafından sosyal olarak inşa edilir (Fligstein, 2002). Alanlara özgü yerel kültürlerin çeşitli bilişsel parçalar içermesi ise, bireylerin değişik sosyal ilişkileri bağlamında kendi konumlarını yorumlamalarına yardımcı olmakta ve farklı kurumsal mantıkların oluşumunu sağlamaktadır (Fligstein, 2002). Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde sağlık hizmetleri alanında yer alan kurumsal mantıklar; mesleki egemenlik, federal sorumluluk ve yönetsel – pazar yönelimi olarak tanımlanmaktadır (Scott vd., 2000). Söz konusu mantıklara özgü ölçütler yönetim yapılarında, finansman kaynaklarında ve mesleki üyeliklerde çeşitlilik meydana getirmektedir (Scott vd., 2000). Birbiriyle çatışan kültürel modeller, kurumsal çerçeveler arasında yaşanabileceği gibi kurumsal çerçevelerin içinde de meydana gelebilir (Scott, 2001). Söz konusu çerçeveler belirli bir alanda birbiriyle yarışabilmekte ve katılımcılarına değişik formlar ve faaliyetler sunabilmekte, zaman geçtikçe kazanan ve kaybeden kurumsal çerçeveler ortaya çıkmaktadır (Scott, 2001).

Bu açıdan bakıldığında çalışmanın temel sorunsalı; Türkiye'deki sosyal hizmetler alanının tarihsel gelişimi boyunca değişik kurumsal mantıklara sahne olup olmadığının belirlenmesi ve sosyal hizmet kurumlarının meşru kabul edilen uygulamalarında ve sundukları hizmetin niteliğinde farklı mantıklara özgü yaşanan bir çeşitliliğin ortaya çıkıp çıkmadığının anlaşılmasıdır. Türkiye'de 1923 ile 1980 yılları arası sosyal hizmet anlayışında meydana gelen dönüşüm incelenmekte ve birbirini takip eden dönemlerde egemenliği ele geçiren kurumsal mantıklar gün ışığına çıkarılmaktadır.

2. TÜRKİYE SOSYAL HİZMET ALANI

Toplumda yer edinmiş bir sosyal kurumun değişimi ile aktörler arası sosyal ilişkilerin yeniden tanımlanma gerekliliği arasında doğru orantılı bir ilişki vardır (Kahramanoğlu, 1999). Sosyal değişime bireylerin kişisel ve toplumsal davranışlarını düzenleyen kurumlarda

ortaya çıkan değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (III. Milli Sosyal Hizmetler Konferansı, 1968'den akt. Koşar, 2001). Atauz (1999) toplumun hakim gruplarının öncelikli sorunları ve çözüm yollarını tanımlaması sayesinde sosyal hizmet alanında dönüşüm yaşandığını öngörmektedir. Alan uygulamalarındaki çeşitlilik daha çok birey odaklı olsa da, sosyal reform anlayışının dönüşüme uğratıldığı dönemlerden söz etmek mümkündür (Acar, 1999). Anlayış dönüşümü için gereken toplu sosyal eylem, uzmanlar ve çalışan sınıfın ortak sosyal hareketlenmeyi sağlaması sayesinde hayata geçirilir ve sorunların ideolojik sistemden kaynaklandığı bilinci toplum üyelerine kazandırılır (Acar, 1999). Türkiye'de sosyal hizmet alanına egemen anlayışlarda yaşanan değişim 1923-1938, 1938-1960 ve 1960-1980 dönemleri olarak sıralanabilir (Acar, 2005; Çengelci, 1996).

Odağında toplumsal pratikleri barındıran sosyal hizmet, sosyal bir hareketlenme ve eylem şeklini temsil ederken özünde dönüşümsel bir özellik taşır (Şeker, 2006). Yüksek etkileşim seviyelerinde oluşan pratikler yasal savunma faaliyetleri aracılığıyla sosyal değişimi sağlayabilir (Higham, 2006). Bu değişim sosyal refah kurumunu etkileyebilir ve karşılıklı dayanışma mekanizmaları ile aktörlerin toplu sorumluluğu oluşur (Kut, 1988'den akt. Şahin, 2000). Genel olarak sosyal refah anlayışındaki dönüşümün gelenekselden kurumsal yaklaşıma doğru olduğu kabul edilmektedir (Şahin, 2000). Geleneksel yaklaşım muhtaçların bakımını sağlarken hayırseverliği ön planda tutar ve en düşük yaşam standardı düşüncesi kavramsal olarak dikey-hiyerarşik ilişkiler altında görmezden gelinir (Şahin, 2000). Kurumsal yaklaşım ise yatay ve eşitlikçi bir toplumsal yapıyı öngörerek, yurttaş olmaktan kaynaklanan sosyal hakların kurumlar tarafından aktörlere sağlanmasını öngörür (Şahin, 2000).

Cumhuriyet Dönemi sosyal hizmet alanının başlıca kurumları olarak Kızılay Derneği ve Çocuk Esirgeme Kurumu görülmektedir (İnan, 1969). 1923 öncesinde geleneksel hayırseverlik ve sivil toplum mantığı altında kurulan ve kendi ihtiyaçlarını kendi sağlaması prensibine göre yürütülen Kızılay Derneği ve Çocuk Esirgeme Kurumu, 1923 sonrasında yeni oluşmaya başlayan sosyal devlet mantığı ile karşı karşıya kalmıştır. Ne var ki, sosyal devlet mantığının toplumsal hayata geçişi 1938 yılına kadar gerçekleşmemiş, ancak söz konusu mantık 1938'den itibaren etki alanını sosyal hizmet alanını da kapsayacak şekilde genişletmiştir. Halk katılımını temsil eden sivil toplum mantığının, kamu otoritesini temsil eden sosyal devlet mantığına yenik düşmesi, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı gibi devlet kurumlarının görev alanlarını arttırmasına neden olmuştur. 1938-1960 döneminde Kızılay Derneği ve Çocuk Esirgeme Kurumu'na bağlı örgütlerde kapanma oranları artmış ve finansal güçlükler yaşanmaya başlanmıştır.

Bu açıdan bakıldığında mantık değişimi, sosyal hizmetin devlet eliyle sağlanmasını öngören yasalarla desteklenmiş ve her iki kurumun gelirleri kısıtlanmıştır. Yerel – profesyonel yönetim mantığının üstünlüğünü sergilediği 1960-1980 döneminde ise Sosyal Hizmetler Akademisi ve Sosyal Hizmetler Genel Müdürlüğü gibi kuruluşlar faaliyete geçerek, dönemin etkin kurumları haline gelmişlerdir. Sosyal hizmet eğitimi ile bakımın bilimselleştiği bu dönemde muhtaç insanların beklentilerine göre uluslararası düzeyde kaliteli bakım hizmeti sunma anlayışı gelişmiştir (Seyyar, 2004). Bu dönem aynı zamanda bir modernleşme evresi olarak adlandırılabilir (Türkiye Kızılay Derneği, 1994). Kızılay Derneği ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nun hizmet anlayışlarının dönemin zihniyetine uymaması sonucunda, muhtaçların bakımı için gereken kaynakların yerel yönetimler işbirliğiyle aktarımı sağlanmış ve gönüllülerden oluşan bağlı kuruluşların yerini sosyal hizmet uzmanlarını içeren profesyonel örgütler almıştır.

3. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ

Cumhuriyet dönemi Türkiye’inde sosyal hizmet anlayışında dönüşüm yaşandığı 1923-1938, 1938-1960 ve 1960-1980 dönemlerinde egemen olan kurumsal mantıklar ve sosyal hizmet kurumlarının sundukları hizmette yaşanan çeşitlilik nitel yöntemler aracılığıyla analiz edilmiştir. Gözlem çerçevesi dışında kaldığı için 1980 sonrası döneme bu araştırmada değinilmemektedir. Gözlem çerçevesine ait veriler temel olarak *Cumhuriyet Türkiye’inde Sosyal Hizmetlerin Örgütlenmesi* (Çengelci, 1996), *Türkiye Çocuk Esirgeme Kurumu 1921-1982* (Acar, 2005), *Türkiye Kızılay Derneği* (Kızılay, 1994), *Medeni Bilgiler ve M. Kemal Atatürk’ün El Yazıları* (İnan, 1969), *Yaşam Boyu Sosyal Hizmet* (Koşar ve Duyan, 1999) ve *Sosyal Hizmette Paradigma Arayışları* (Şeker, 2006) isimli kaynaklardan elde edilmiştir. Ayrıca Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu’na bağlı kuruluşlarda ve üniversite öğretim kadrolarında yer alan toplam altı sosyal hizmet uzmanı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze mülakat tekniği kullanılarak yapılan görüşmelerde açık uçlu sorular sorulmuş ve kendiliğinden beliren örüntülerin yakalanması adına görüşme gerçekleştirilen sosyal hizmet uzmanları ilgili konular çerçevesinde serbest bırakılmıştır. Daha sonra toplanan verilerin dökümü yapılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Tarihsel analiz ve mülakatlardan elde edilen verilere dayanarak Türkiye sosyal hizmet alanında 1923-1938, 1938-1960 ve 1960-1980 arası egemen olan üç farklı kurumsal mantığın özellikleri Tablo 1’de gösterilen şekilde özetlenebilir.

Tablo 1. Türkiye Sosyal Hizmet Alanında Oluşan Kurumsal Mantıklar

	<i>Sivil Toplum (1923 - 1938)</i>	<i>Sosyal Devlet (1938 - 1960)</i>	<i>Yerel - Profesyonel Yönetim (1960 - 1980)</i>
* <i>Nitelik</i> ----- -----	Geleneksel yaklaşım	Kurumsal yaklaşım	Bilimsel yaklaşım
* <i>Örgütsel Kimlik</i> ----- -----	Hayırsverlik olarak sosyal hizmet	Sosyal haklar olarak sosyal hizmet	Profesyonel bir eğilim olarak sosyal hizmet
* <i>Meşruiyet</i> ----- -----	Halk katılımını destekleyen düzenlemelerin yapılması	Kamusal kuruluşları görevlendiren düzenlemelerin yapılması	Mesleki bilgiler ve pratiklerden gelen düzenlemelerin yapılması
* <i>Otorite Yapıları</i> ----- -----	Hiyerarşik toplumsal yapı	Eşitlikçi merkezi devlet yapısı	Mahalli idari birimlerden oluşan yapı
* <i>Hedef</i> ----- -----	Mevcut sosyal düzenin sürdürülebilirliği	Sosyal değişim ve planlı değişim	Bilimsel ilerleme eşliğinde gelişim
* <i>Dikkat Odağı</i> ----- -----	Yardımlaşma	Yurttaşlık	Uzman değerlendirmeleri
* <i>Strateji</i> ----- -----	Bireysel hareketlenme	Toplumsal hareketlenme	Bilimsel hareketlenme

**Kaynak: Thornton ve Ocasio’nun (1999) yüksek öğrenim yayıncılık endüstrisindeki iki ideal türü betimlemek için kullandığı değişkenlerden yararlanılmıştır.*

1923 yılında sosyal hizmet alanında geleneksel yardımseverliğin ve zengin kişilerin kendi imkanları doğrultusunda yaptığı işlerin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Sosyal hizmette 1923 öncesinde vakıflar sistemine dayalı olan kültürel gelenek, 1923 sonrasında değişmeye başlamıştır. Bu dönüşüm zaman içinde sosyal hizmetin bütüncül bir anlayışı ve Kızılay Derneği ile Çocuk Esirgeme Kurumu gibi kuruluşların tek merkezden yönetim olgusunu kabul etmesine yol açmıştır. Atatürk’ün fikirleri doğrultusunda sosyal hizmetin bir devlet politikası haline gelmesi Kızılay Derneği ve Çocuk Esirgeme Kurumu’nu doğrudan

etkileyerek bu kurumlara bağlı kuruluşların benimsedikleri uygulamalarda, sivil toplum ve sosyal devlet mantıklarını yansıtan bir çeşitlilik yaşanmasına neden olmuştur. Geleneksel yaklaşımdan kurumsal yaklaşıma dönüşüm 1923 – 1938 yılları arasında temel olarak Atatürk'ün etkisi ile gerçekleşmiş ve sosyal devlet mantığı 1938 yılından itibaren egemenliği sivil toplum mantığından devralmıştır. Aslında 1923 – 1938 döneminde Amerika Birleşik Devletleri'ndeki sosyal hizmet sistemi ile Türkiye'deki sosyal hizmet sistemi büyük benzerlikler göstermiş ve kaynak sağlanması için bizzat ABD'ye giderek incelemelerde bulunan ve yardım toplayan aktörler Amerikan sisteminin Türkiye'ye taşınmasına aracılık etmişlerdir. Ancak buradan sağlanan kaynaklarla Türkiye'de özellikle 1938 sonrası zengin kişilerin yardımlarını aşan bir sosyal hizmet sisteminin benimsenmesi için yapılan düzenlemelerin önü açılmıştır. Geleneksel hayırseverlik mantığı altında kurulan Kızılay Derneği ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nun 1938 – 1960 döneminde etki alanları kısıtlanmıştır.

1960'larda dünyadaki bilimsel ilerlemelere paralel olarak öncelikle İngiltere'de daha sonra diğer tüm gelişmiş ülkelerde sosyal hizmet anlayışında bilimsel bir yaklaşım benimsenmiştir. Benzer şekilde Türkiye'de kaynakların düzenli olarak sağlanması ve sosyal hizmetin sistematik hale gelmesi 1960 – 1980 döneminde gerçekleşmiştir. Yerel – profesyonel yönetim mantığı Türkiye'ye gelen yabancı sosyal hizmet uzmanları aracılığıyla yayılmıştır. Aslında söz konusu mantığın benimsenmesinde ABD'den sağlanan Marshall yardımları ve Türkiye'ye gelen yabancı sosyal hizmet uzmanlarının devlet ile olan ilişkileri en önemli aracı unsurlar olmuştur. Ayrıca özellikle 1960'larda köyden kente göçün getirdiği kentleşme sorunları toplumsal yapıyı farklılaştırmıştır. Belediyelerin sosyal hizmeti bir lüks olarak algıladıkları zihinsel şema dönüşüme uğramış ve sosyal hizmeti şehir için bir gereklilik olarak ve belediyeciliğin görevleri arasında gören anlayış yerleşmiştir. Aktörler 1980 yılına kadar bu düşünüş biçimlerini sürdürmüşlerdir. Bununla birlikte Kızılay Derneği'nin iktidar ile her zaman aynı politik görüş doğrultusunda hareket etmesi, Çocuk Esirgeme Kurumu'na oranla sosyal hizmet alanında çok daha fazla önemsenmesine yol açmıştır. 1960 – 1980 arası egemen olan bilimsel yaklaşım ile sosyal hizmet uzmanları alanda çok etkin roller üstlenmişlerdir. Sosyal hizmete özgü eğitim ihtiyacının ortaya çıktığı bu dönemde meslekleşme meydana gelmiş ve mahalli idari birimlerden oluşan yapı üzerinden sosyal hizmetlerin yürütülmesi sağlanmıştır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kızılay Derneği ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nun sosyal hizmet alanında geçirdiği tarihsel değişim, birbirini takip eden dönemlerde farklı kurumsal mantıkların etkilerinin sosyal hizmet alanındaki yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de sosyal hizmetin farklı boyutları farklı dönemlere egemen olan kurumsal mantıklara bağlı olarak önem kazanmakta ve kaybetmektedir. 1923 – 1938 döneminde Atatürk'ün fikirleri doğrultusunda filizlenen sosyal devlet mantığı, sosyal hizmet anlayışının halk katılımından devlet sorumluluğuna dönüşümünü sağlamıştır. 1938 sonrasında önceki döneme göre yasalarla oldukça fazla desteklenen sosyal devlet mantığı, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı gibi kamu kuruluşlarının sosyal hizmetin etkin kurumları olarak görülmesine neden olmuştur. Özellikle 1950'lerde köyden kente büyük göçler yaşanmaya başlamasının ardından kentleşme ile bağlantılı bir sosyal hizmet anlayışı zorunlu olmuş ve sosyal yapı değişimi, sosyal devlet mantığının yerel – profesyonel yönetim mantığına dönüşümünü sağlamıştır. Şehirleşme ile sosyal hizmetin eğitim yönü giderek önem kazanmış, gönüllü yapıda halkın desteği ile yürütülen hizmet yerini profesyonel eğilime bırakmıştır.

Aktörlerin sahip oldukları kanıksanmış doğal şablonların dönüşümünün ve yeni şablonların üretiminin, içsel veya dışsal tetikleme olmadıkça gerçekleşmesi düşük bir olasılıktır (Özen, 2002). Kurumsal mantıkların çeşitlenmesini sağlayan ve egemen mantığın dönüşümü için kullanılan mekanizmaların neler olduğunun keşfedilmesi, Türkiye sosyal hizmet alanında nitel teknikler ve söylem analizi kullanılarak mikro dinamiklerin incelenmesini gerektirmektedir. Bireylerin dünyaya dair ortak bakış açıları ve anlamlandırmalar üretmelerini sağlayan sosyal inşa süreci, gerçekliğin bireyler arası etkileşim ile oluştuğunu anlatmaktadır (Berger ve Luckmann, 1966). Uzlaşma sonucunda üretilen bu anlamlandırmalar, zaman içinde benimsenerek gerçekliği temsil eden sınıflandırmalara ve kurumlara dönüşmektedir (Berger ve Luckmann, 1966). Sosyal hizmet kurumlarının meşru kabul edilen uygulamalarında ve sundukları hizmetin niteliğinde mantık çeşitliliğine özgü oluşan farklı anlayışların ise, bireyler arası etkileşim ile sosyal olarak inşa edilen anlamlandırmalara ve dünya görüşlerine işaret ettiğini söylemek mümkündür. Örgütsel alanların kurgulanması bireylerin benimsediği mantıklar sayesinde gerçekleşmekte ve mantıklar sürekli olarak yeniden üretilmekte ve düzenlenmektedir (Bourdieu, 1993).

KAYNAKÇA

- Acar, H. 1999. Radikal Sosyal Hizmet. N. G. Koşar ve V. Duyan (Der.). Yaşam Boyu Sosyal Hizmet (Prof. Dr. Sema Kut'a Armağan): 94-97. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Acar, H. 2005. Türkiye Çocuk Esirgeme Kurumu (1921-1982). Ankara: Fişek.
- Atauz, S. 1999. Neden Sosyal Hizmet? N. G. Koşar ve V. Duyan (Der.). Yaşam Boyu Sosyal Hizmet (Prof. Dr. Sema Kut'a Armağan): 85-93. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Berger, P. L., ve Luckmann, T. 1966. The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. NY: Doubleday.
- Bourdieu, P. 1990. The Logic of Practice. California: Stanford University.
- Bourdieu, P. 1993. The Field of Cultural Production. UK: Polity Press.
- Çengelci, E. 1996. Cumhuriyet Türkiye'sinde Sosyal Hizmetlerin Örgütlenmesi. Ankara: Şafak.
- Duyan, V., ve Mavili Aktaş, A. 2001. Sosyal Hizmette Yeni Yaklaşımlar ve Sorun Alanları (Prof. Dr. Nihal Turan'a Armağan). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Fligstein, N. 2002. The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-first-century Capitalist Societies. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Friedland, R., ve Alford R. 1991. Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.). The New Institutionalism in Organizational Analysis: 232 – 266. Chicago: University of Chicago.
- Higham, P. 2006. Social Work: Introducing Professional Practice. London: SAGE.
- İnan, A. 1969. Medeni Bilgiler ve M. Kemal Atatürk'ün El Yazıları. Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Kahramanoğlu, E. 1999. Yaşlılık ve Sosyal Çevre. N. G. Koşar ve V. Duyan (Der.). Yaşam Boyu Sosyal Hizmet (Prof. Dr. Sema Kut'a Armağan): 290-293. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

- Koşar, N. G., ve Duyan, V. 1999. Yaşam Boyu Sosyal Hizmet (Prof. Dr. Sema Kut'a Armağan). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Koşar, N. 2001. Sosyal Değişme, Planlı Değişme ve Sosyal Hizmet. V. Duyan, ve A. Mavili Aktaş (Der.). Sosyal Hizmette Yeni Yaklaşımlar ve Sorun Alanları (Prof. Dr. Nihal Turan'a Armağan). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Lounsbury, M. 2002. Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance. *The Academy of Management Journal*, 45(1): 255 – 266.
- Lounsbury, M. 2007. A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2): 289 – 307.
- Maguire, S., Hardy, C., ve Lawrence, T. B. 2004. Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5): 657-679.
- Maguire, S., ve Hardy, C. 2009. Discourse and Deinstitutionalization: The Decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1): 148-178.
- Marquis, C., ve Lounsbury, M. 2007. Vive la resistance: Competing logics and the consolidation of U.S. community banking. *Academy of Management Journal*, 50(4): 799 – 820.
- Özen, Ş. 2002. Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşmiş Görgüçlülük Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2): 187 – 213.
- Phillips, N., Lawrence, T., ve Hardy, C. 2004. Discourse and Institutions. *Academy of Management Review*, 29(4): 635-652.
- Scott, R. W., Ruef, M., Mendel, P. J., ve Caronna, C. A. 2000. *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: University of Chicago.
- Scott, R. W. 2001. *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Seyyar, A. 2004. *Teorik ve Pratik Boyutlarıyla Sosyal Bakım*. Ankara: Kilim.
- Sherer, P. D., ve Lee, K. 2002. Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective. *The Academy of Management Journal*, 45(1): 102-119.
- Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği. 1995. *Sosyal Hizmetlerin Yeri ve Önemi*. Ankara: Volkan.
- Southall, R. M., Nagel, M. S., Amis, J. M., ve Southall, C. 2008. A Method to March Madness? Institutional Logics and the 2006 National Collegiate Athletic Association Division I Men's Basketball Tournament. *Journal of Sport Management*, 22: 677-700.
- Şahin, F. 2000. *Sosyal Hizmet Uzmanlarının Sosyal Refah Politikası Süreçlerine Katılımı*. Ankara: Aydınlar.
- Şeker, A. 2006. *Sosyal Hizmette Paradigma Arayışları: Sosyal Çalışmayı Yapılandırmaya Katkı 3*. Ankara: SABEV
- Thornton, P. H. 2002. The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. *The Academy of Management Journal*, 45(1): 81-101.

- Thornton, P. H., ve Ocasio, W. 1999. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Successions in the Higher Education Publishing Industry, 1958 – 1990. *The American Journal of Sociology*, 105(3): 801-843.
- Thornton, P. H. 2002. The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics. *The Academy of Management Journal*, 45(1): 81-101.
- Thornton, P., ve 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.
- Türkiye Kızılay Derneği, 1994. Kızılay. Ankara: Beyda Ofset.

YAPISAL BOŞLUKLARI DOLDURAN ÖRGÜTLERİN ÖRGÜTSEL ALANDAKİ EŞBİÇİMLİLİĞE ETKİSİ

Yrd. Doç. Dr. Ela Özkan-CANBOLAT
Çankırı Karatekin Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü
elaozkan@karatekin.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma büyüklük ve sektörel açıdan farklı olmalarına rağmen aynı coğrafi alanı paylaşan bir grup örgüt arasındaki ağ düzeneği yapısındaki boşlukları dolduran örgütlerin çeşitli yapıları, süreçleri ve uygulamaları benimseme açısından eşbiçimlilik düzeyine etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın teorik çerçevesi, sosyal ağ düzeneğinde yerleşik ilişkilere sahip örgütlerin iç ve dış yapısal boşlukları doldurmaları ile alandaki benzerlikler arasında ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Yerel alanda faaliyet gösteren 39 firma yöneticisi ile yapılan mülakatlar sonucunda, ağ düzeneğinde iç ve dış yapısal boşlukları dolduran örgütlerin, örgütsel alanda benzer yapı ve süreçlerin oluşmasına neden olduğunu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal teori, örgütsel ağ düzeneği (ağ şebekeler), örgütsel eşbiçimlilik.

1. GİRİŞ

Örgüt çalışmalarının birçoğunun temelinde alanda birbiriyle etkileşen aktörlerin, örgütlerin ya da grup ilişkilerinin olduğu görülmektedir. 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). Örgütsel çevre ve burada yer alan örgütlerin nitelikleri günümüze kadar "uyum" kavramı ile ifade edilmektedir. Burns ve Stalker (1961) ile Lawrence ve Lorch (1967) örgüt ve çevre arasındaki bu uyumu tek, kesin nesnel 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. Kurumsal yaklaşım; örgütler arası ilişkileri örgütlerin bağımlı oldukları örgütsel alan çerçevesinde değerlendirirken bu konuda özellikle sosyal faktörlerin önemini vurgulamaktadır.

Kurumsal yaklaşım, örgütsel formların şekillenmesinde kurumsal çevrenin rolünü ön plana çıkarırken, örgütlerin sürekliliğinde verimlilik kadar kurumsal meşruiyetin de önemini

ortaya çıkartmıştır (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal yaklaşım örgütsel çevreyi, içinde etkileşen örgütlerin zorlayıcı, kural koyucu ve taklitçi baskıları inşa ettiği örgütsel alan olarak kavramlaştırmaktadır (Palmer ve Biggart, 2002). Örgütler birbirlerinin yapılarını, stratejilerini ve kültürlerini kopya etmekte, diğer örgütlerin davranışlarını benimsemektedir (DiMaggio ve Powell; 1983). Bir topluluktaki firmalar aynı kurumsal çevrede faaliyet gösterdikleri için örgütsel formları açısından büyük benzerlikler göstermektedirler. Kurumsal yaklaşımlar, örgütsel alandaki düzenleyici kurumları, odak örgütleri, sosyal baskıları, ortaklık ilişkilerini ve sosyal yapı işlevlerini (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1995, DiMaggio ve Powell, 1991), örgüt ve örgüt dışındaki uyum ve bu uyumdan kaynaklanan baskılar olarak görmektedir. Bu baskılar aynı tip örgüt biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olmakta (DiMaggio ve Powell, 1983), benzer örgüt yapıları da alanı daha homojen hale getirmektedir. Yeni kurumsal yaklaşımlar bilişsel, normatif ve zorlayıcı baskıların örgüt yapılarına etkisini, yeni pratiklerin oluşumunu ve yayılımını izah etse de (Scott, 1995); örgütlerin buldukları alana olan bağımlılıklarındaki farklılıkları (değişim) yeterli düzeyde açıklayamamaktadır (Lounsbury, 2001). Özellikle eski kurumsal teori, örgütsel değişimi örgütün sadece yerel çevreye olan uyumu ile ilişkilendirirken, yeni kurumsal teori bu değişimde çevreye olan uyum ve eşbiçimli hareketler kadar örgütsel faaliyetlerin durağanlığını da vurgulamaktadır (DiMaggio ve Powell, 1991). Kurum kelimesinin hem durağanlık hem de değişim ifade edebileceğini düşünülürse (Strang ve Sine, 2002), çevre-örgüt arasındaki ilişkinin sadece çevreye uyum ile sınırlandırılmayacağı ortaya çıkmaktadır. Sonuçta örgütlerin çeşitli düzeylerdeki ilişkilerinin, özellikle yerleşik ilişkilerinin, her zaman eşbiçimli örgütsel formlarla sonuçlanmayacağını düşünmek yanlış olmayacaktır. Kurumsallaşma bir “derece” sorunu olmasına rağmen (Zucker, 1991), kurumsal yaklaşımlar değişimden çok, var olan örgütsel formun nasıl korunduğu ve sürdürüldüğü üzerinde durmaktadır. Kurumsal değişimin kurumsal kuramda ihmal edilmesinin iki temel nedeni vardır. Birincisi örgüt içinde aktörlere gereken vurgu yapılmamakta ve değişimin sadece dışsal şokların sonucunda doğduğu ileri sürülmektedir (Hung ve Whittington, 1997). Diğeri ise, kurumsal çevrenin parçaları birbirleri ile çok uyumlu ve bağlı olarak tanımlanmakta, bu da değişimi zor hale getirmektedir. Lane (1992), kurumsal çevrenin dokusuna aykırı bir değişimin uzun vadede devam ettirilemeyeceğini savunmaktadır.

Kurumsal bakış açısında örgütsel yapı, süreç ve uygulamalarında benzeşme ve değişim örgütlerin diğer örgütler ile bağlar inşa etmesi sonucunda oluşmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel alandaki eşbiçimlilik ve değişim sosyal yerleşikliğin bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Aktörlerin birbirlerini taklit etmeleri sonucunda alanın eşbiçimli hale gelmesi her ne kadar kurumsal teorinin temel varsayımı olarak kabul edilse de bu varsayımın daha önceden ağ teorisinde yer aldığı görülmektedir (Borgatti ve Foster, 2003). Ağ düzeneği kuramının yavaş gelişmesi eşbiçimliliğin ağ teorisi altında değerlendirilmesini engellemiştir. Ortaklaşa (kolektif) yapılan örgütsel davranışların hemen hepsi ağ düzeneği çalışma alanını oluşturmaktadır.

Bu çalışmaların merkezinde grup, kulüp ya da ticari birliktelikler bulunmaktadır. Bağımsız aktörler sisteminin oluşturduğu ilişkiler olarak tanımlanan ağ düzeneği teorileri (Wellman, 1988), bireyler arası ilişkileri hatta bu ilişkilerin özelliklerini incelemektedir. Ağ teorisi çalışmalarının birçoğu ağ düzeneği çıktılarına dayalı, yani daha sonuç odaklı araştırmalardır. Bu bağlamda çalışmalar, sosyal ağın bulunduğu örgütsel alandaki farklılıkları izah etmekte yetersiz kalmaktadır. Ağ teorisinde değişim, tek bir alanda ayrı olarak araştırılmamakta, diğer alan çalışmalarının içinde yerleşik olarak değerlendirilmektedir (Borgatti ve Foster, 2003).

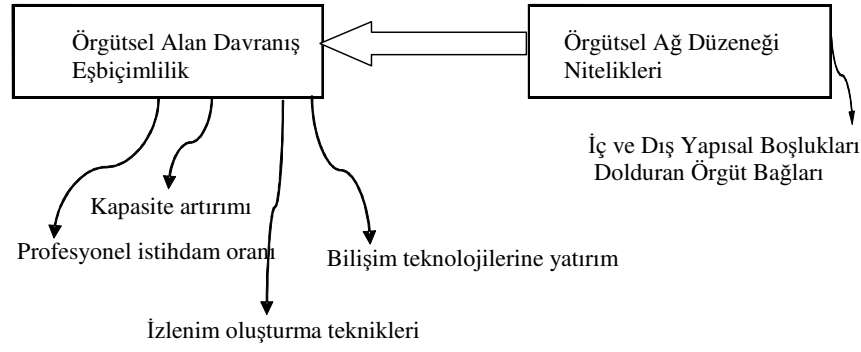
Örgütsel davranışlardaki farklılıklar ağ yapısı özelliklerine bağlı açıklanırken, ağ düzeneği teorisi ve kurumsal yaklaşımlar beraber kullanılmaktadır. Çünkü ağ teorisinin birçok kavramı, kurumsal teorisinin baskın bakış açısıyla örtüşmektedir (Kraatz ve Zajac, 1996; Westphal, Gulati ve Shortell, 1997; Rulke ve Galaskiewicz, 2000; Lounsbury, 2001).

Bu araştırmada, Kraatz ve Zajac (1996) ve Westphal vd.'ne (1997) benzer bir bakış açısıyla, örgütsel yapı, süreç ve uygulamalarındaki eşbiçimlilik (çeşitlilik) örgütsel ağ düzeneği yapısının temel nitelikleri çerçevesinde, daha dışsal nedenlerle değerlendirilmiştir. Sosyal ağ düzeneği ilişkilerinin örgütsel alandaki eşbiçimliliğe etkisinin araştırıldığı çalışmaların çoğunda ağ ilişkileri ya bir bütün olarak değerlendirilmiş ya da ağın temel niteliklerinden birkaçı değerlendirilmeye alınmıştır. Örneğin, Westphal vd. (1997) sosyal ağ düzeneklerinin Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) zaman içindeki benimsemesine etkisini incelerken, ağ düzeneği bağlarını bir bütün olarak değerlendirmiştir. Yine Rulke ve Galaskiewicz (2000), ağ düzeneği yapısal özelliklerinin bilginin çeşidi bağlamında grup performansına etkisini araştırırken, örgütlerin merkezi pozisyonda olmalarına dayalı bağlarını incelemektedirler. Bu çalışma, örgütsel alandaki eşbiçimlilik ve değişimi ağ yapısı özelliklerinin etkisini incelerken farklı ağ niteliklerini de araştırmaya dâhil etmektedir.

Örgütsel alanda rekabetçi ve kurumsal baskılar sebebi ile etkileşen, birbirlerinin yapılarını davranışlarını, stratejilerini, kültürlerini kopya eden örgütlerden bazıları diğerlerine göre örgütsel alanı etkileme açısından daha baskın rollere mi sahiptirler? Bu alanda, örgütsel gücün, saygınlığın, çıkarların, sosyal sermayenin, örgüt ağlarının ve bu ağlarda örgütler arası ilişkilerin örgütsel değişime katkısı ne olabilir? Bu araştırma, bu sorulara cevap bulmaya çalışırken, bir yandan kurumsal teori benimsemekte, diğer yandan da örgütler arası ilişkilerin özel karakterlerini ölçmek için ağ kuramından da yararlanmaktadır.

Örgütsel formların nasıl ortaya çıktığı, hangilerinin hayatta kaldığı ve yayıldığı ve bunlara nelerin etki ettiğini (Palmer ve Biggart, 2002) anlamada bir bütün içinde değerlendirilen ağ kuramı ve kurumsal değişim yaklaşımları araştırmanın teorik temellerini oluşturmaktadır. Bu çalışma, büyüklük ve sektörel açıdan farklı olmalarına rağmen aynı coğrafi alanı paylaşan bir grup örgüt arasındaki ağ düzeneği yapısındaki boşlukları dolduran örgütlerin çeşitli yapıları, süreçleri ve uygulamaları benimseme açısından eşbiçimlilik düzeyine etkisini araştırmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırma, ekonomik verimlilik yerine meşruiyet kavramını ön plana çıkararak, örgütlerin sosyal düzen içinde hayatta kalabilmek için eşbiçimli hale geldiklerini savunan kurumsal teoriyi (Meyer ve Roman; 1977, DiMaggio ve Powell; 1983), örgütsel alanda eşbiçimliliğe dayalı olarak açıklamaya çalışmaktadır. Sosyal faktörler ve kurumsal değişim arasındaki ilişkide aktör bağlantıları temel etmen olarak ele alınmıştır. Bu bağların niteliğinin, güçlü-zayıf olmasının, yapısal boşlukları doldurmasının, merkez pozisyonlara bağlı olmalarının ya da politik ve örgütsel güçten kaynaklanmalarının örgütsel alan davranışlarını etkilediği düşünülmektedir (Şekil 1).



Şekil 1. Örgütsel Ağ Düzeneği Niteliklerinden İç ve Dış Yapısal Boşlukları Dolduran Örgütlerin Örgütsel Alandaki Eşbiçimliliğe Alan Davranış Boyutları Bakış Açısı Altında Etkisi

1.1 Örgütlerin Topluluk İçindeki ve Dışındaki Arabuluculuk Bağlantıları

Ağ düzeneğindeki örgüt gruplarının zayıf bağlantıları boşluk olarak adlandırılmaktadır (Burt 2002). Yapısal boşluk, ilişkileri (bağları) ağ düzeneğindeki olası bağları kaplayarak 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 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. Arabuluculuk rolleri ile elde ettikleri kazançla ağ düzeneğinde meşru görülen örgütler alanda farklılık oluşturabilmektedir. Yine örgütsel ağ düzeneklerinde ki fazla sayıdaki yaptırımın az sayıda yapısal boşlukla eşleştiği görülmektedir (Burt, 1997b). Bu bağlamda, örgütsel alana uyum yapısal boşlukların az olduğu ağ düzeneklerinde daha sık rastlanan bir durumdur. Sosyal ağ düzeneğindeki yapısal boşluklardan elde edilen sosyal sermayenin değerinin alanın benzerliği ile ilişkili olduğunu savunan Burt (1997a), az sayıda benzer (çeşitlilik) çalışan bulunan yüksek örgüt derecelerinde bu değer de yükseldiğini belirtmektedir. Ağ düzeneklerinde örgütlerin yapısal boşlukları doldurması neticesinde sahip oldukları bağları, örgüt iç ve dış yapısal bağlar olarak ayırmakta fayda görülmektedir. Sosyal ağ düzeneklerinde aktörlere karşılıklı fayda sağlayan iletişimler arasındaki boşluklar içyapısal boşluklar olarak ifade edilmektedir. Aktörlerin yapısal boşluklardan sağladığı kazançlar söz konusu olduğunda, örgütlerin ağ düzeneği dışındaki bağları da dikkat çekmektedir (Westphal ve Gulati, 1999; Podolny, Stuart ve Hannan, 1996). Bağlı bulunduğu ağ düzeneği ile diğer örgütsel ağ düzenekleri arasındaki boşluklarda yer alarak bu bağlarda arabuluculuk yapan örgütlerin, bilgi transferini rahatça yapabildiği görülmektedir. Ağlarıyla diğer gruplar arasında yapısal boşluklar vasıtası ile köprü oluşturabilen aktörlerin bilgiye erişmede ve gruplardan bilgi transfer etmede önceliğe sahip oldukları ifade edilmektedir (Burt, 2004). Bilgi transferi ile fikir, bu bağlar yoluyla gruplar arasında ek değer almakta, örgüte fayda sağlamaktadır. Burt (2004) fikir ve davranışların gruplar arasında olmaksızın grupla beraber daha homojen olduğunu belirtirken, gruplarla bağ oluşturabilen örgütlerin alternatif şekillerde düşünmeye

ve davranmaya daha yatkın olduklarını ifade etmektedir. Baker (1984) iki örgüt arasındaki ticaret hacminin aktörler arasındaki bağın şekli ile ilgisine dikkat çekmektedir. Eğer ticaretin yapıldığı ağ yoğun, ilişkiler güçlü-kuvvetli, yapısal boşluklar azsa ticaret yapan bu örgütler arasındaki bağın doğrudan ilişkilerle gerçekleştiği düşünülmektedir. Güçlü geliştirilmiş ilişkiler ise yapılan ticaretteki fiyatlarda çeşitliliği düşürmektedir. Arabuluculara ihtiyaç duyulmadan, bu bağlar sonucunda birbirinin örgütsel faaliyetlerinden haberdar olan örgütler; ticaretlerinde fiyatlarını çok fazla çeşitlendirememektedir. Burt (2000), yapısal boşluğu çok olan örgüt ağ yapılarında aktörlerin daha çok terfi ettiğini, iş şekillerini değiştirebildiğini savunmaktadır. Mikro boyuttaki bu çalışmaları meso boyuta taşıyarak benzer sonuçlar elde eden Gargiulo ve Benassi (2000) yapısal boşlukları görece az doldurabilen örgütlerin yenilikleri benimsemekte zorlandığını savunmaktadır. Mevcut düzene ayak uyduran örgütler benzer örgüt pratiklerini uygulayarak alanı eşbiçimli hale getirmektedir.

Hipotez: İçsel ve dışsal yapısal boşlukları dolduran örgütler, alandaki diğer örgütlere daha az benzemektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1 Araştırmanın Analiz Düzeyi

Farklı sektörlerden gelen, aynı topluluk içinde yer alan örgüt yapı, süreç ve uygulamalarının örgütler arası alanda (*interorganizational field*) araştırılacağı bu çalışmada analiz düzeyimiz, sosyo-kültürel sistemler olarak kabul edilen örgütlerdir. Bu çalışma aynı zamanda, örgütsel ağ düzeneğindeki örgütler arası birincil ve ikincil ilişkilere dayalı örgütsel yapılar, süreçler ve uygulamalarda meydana gelen benzeşmeyi anlamak adına yapılmaktadır. Bu bağlamda, Astley ve Van de Ven'in (1983) dışsal çevrenin ekonomik etmenlerle yönlendirilen örgütlerin basit bir toplamı olarak mı görülmeli, yoksa kendi aralarındaki politik dinamiklerle yönlendirilen bütünsel örgüt toplulukları olarak mı görülmeli sorusu araştırmanın sorunsalı ile örtüşmektedir.

2.2 Araştırmanın Tasarımı, Alanı ve Örneklem Yöntemi

Aynı topluluk içinde, farklı sektörlerde çalışan orta-küçük örgütler arası etkileşim sonucunda oluşan eşbiçimliliğin araştırılacağı bu çalışmada bağımlı değişken olarak örgütsel eşbiçimlilik; bağımsız değişken olarak iç ve dış yapısal boşlukları dolduran örgüt bağları seçilmiştir. Farklı sektörlerden gelen, aynı topluluk içinde yer alan örgüt yapı, süreç ve uygulamalarının örgütler arası alanda (*interorganizational field*) araştırılacağı bu çalışmada analiz düzeyi, sosyo-kültürel sistemler olarak kabul edilen örgütlerdir. Analiz yöntemi olarak nicel yöntemler, bağımlı değişken olarak örgütsel eşbiçimlilik seçilmiştir. Sosyal faktörler ve kurumsal değişim arasındaki ilişkiyi anlamada aktör bağlantıları temel etmen olarak ele alınmıştır. Örgütsel alanda eşbiçimlilik, Westphal vd.'nin (1997), "uyumlama-uyma" ölçeğinde uyma eğilimi ve Özen (2000) Toplam Kalite Yöntemini normatif/ ussal biçimde benimseme biçimi izlenerek yeniden adlandırılmıştır. Yerel tabanda faaliyet gösteren örgütlerin en çok benimsedikleri uygulamalar örgütsel davranış boyutları olarak kabul edilmiş ve alandaki eşbiçimliliği ölçmede kullanılmıştır. Bilişim teknolojilerine yatırım, kapasite artırımı, profesyonel yönetici istihdam oranları ve izlenim oluşturma teknikleri verileri örgütsel alan davranış biçimleri olarak belirlenmiştir.

Bu çalışma örgütsel alan davranışlarının benimsenmesinde örgütlerin daha çok normatif mi taklitçi yaptırımlarla mı karşı karşıya kaldıklarını da ölçmeye çalışmıştır. Örgütlerin bilişim teknolojilerine yaptıkları yatırımları ve profesyonel istihdamları alanda daha normatif baskılar olarak, kapasite artırımı ve izlenim oluşturma teknikleri ise görece daha taklitçi yaptırımlar olarak belirlenmiştir. Yapısal boşlukları dolduran örgütlerin alandaki eşbiçimliliğe etkisinin araştırıldığı bu çalışmada bağımsız değişkenler iç ve dış yapısal boşluğu dolduran örgüt bağlarıdır. Bu etki ağdaki bağların niteliğinin, güçlü-zayıf olmasının, merkez pozisyonlara bağlı olmalarının ya da politik ve örgütsel güçten kaynaklanan etkilerinden arındırılarak (beraber değerlendirilerek) bulunmuştur. Araştırmanın hipotezlerine paralel modeller oluşturulurken, araştırmanın kapsamında veri topladığımız firmaların ve bu firmalarla ilgili bilgi veren yöneticilerin demografik özelliklerinin etkisi de kontrol altına alınmıştır. Kontrol değişkenler olarak ifade edilen bu değişkenlerin tamamı ya da bir kısmı modele ilave edilerek modelin anlamlılığına katkı sağlanmıştır.

Bu çalışmanın araştırma alanı, Çankırı ilinde imalat ve hizmet sektörü ile ön plana çıkan örgütler ve bu örgütlerin ilişkide buldukları Çankırı Ticaret ve Sanayi Odası, Çankırı Ticaret Borsası ve Çankırı ilindeki diğer kurumlardır. Toplanan veriler, çoğu aynı zamanda firma sahibi de olan 39 yönetici ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilmiştir. Mülakatlar için üç temel bölümden oluşan 76 soruluk bir görüşme formu düzenlenmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular genel olarak özgün sorulardır ve temel olarak mülakat yapılan firma ve etkileşim içinde bulunduğu firmalarla olan ilişki yapısını anlamaya yöneliktir. Analiz birimi olarak ele aldığımız örgütler ve bunların örgütler arası ilişkileri ile karşılıklı etkileşimi nicel bir çalışma olan tekli değişim genel doğrusal modelleri (*univariate general linear models*) ile ifade edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak daha çok özel nüfus - küçük alt grup aktörlerin geniş sayıdakilerle karıştığı ağ düzeneklerinin-izlenip yakalanmasında kullanılan kartopu metodu seçilmiştir. Belirlenen pilot firma ve onun ilişkileri doğrultusunda ağ düzeneği oluşturulmuştur. Belirlenen pilot firmayla yapılan mülakatlar sonucunda, bu firmanın ilişkide bulunduğu ticari üç firma ile ahbaplık/ dostluk içinde bulunduğu üç firma ismi alınmıştır.

Daha sonra bu altı firmaya gidilerek, aynı yöntemle altı firma ismi alınmıştır. Bu isimlerden daha önce mülakat yapılmayan firma yöneticisi kalmış ise bunlara gidilerek mülakatlar devam etmiştir. Bu yöntem, ağ düzeneğine yeni bir firma eklenmediği zaman sona ermiştir. Kartopu metodu ile yapılan mülakatlar sonucu 39 aktörün ağ düzeneğinde yer aldığı bulunmuştur. Bağlanmış-sınırlanmış örgüt ağ düzeneğinde öz-bildirim soruları (*self-reporting questionnaires*) çok yaygın kullanılmaktadır (Wasserman ve Faust, 1994: 334-342). Bu çalışmada da mülakat yapılırken öz-bildirim sorularından faydalanılmıştır. Aktörler arasındaki ilişki, analizin seviyesinde önemli olduğu için veri toplamada ilişkilerin işlev içeriği ve ilişkilerin özelliği önem kazanmıştır. Bu bağlamda, mülakatlarda ağ ilişkilerinin sıklığı, gücü, firmaların gerek ağ içi gerekse ağ dışı yapısal boşlukları doldurma özellikleri, ortaklaşa kurumlarda yer alma şekilleri, ağ düzeneğindeki güçleri ile merkezde mi kenarda mı yer aldıklarına dair veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler tüm ağ düzeneği temel alınarak incelenmiş, örgütsel alanın eşbiçimli mi yoksa çeşitli bir alan mı olduğu konusunda bilgi sahibi olunmaya çalışılmıştır. Örgüt ağ düzeneği yaklaşımı bireylerin kurum çıktılarını nasıl etkilediklerini ve büyük yapılardan bireylerin nasıl etkilendiklerini göstermekte, bu bağlamda mikro-makro bağlantısını kurmaktadır (Kilduff ve Tsai, 2003: 23; Huber, 1991).

3. SONUÇLAR ve TARTIŞMA

Bu çalışmada, ağ niteliklerinin örgütsel alandaki eşbiçimlilikle ilişkisi, dört farklı örgütsel alan davranışına altı farklı ağ düzeneği niteliğinin etkisi bağlamında ifade edilmektedir. Örgütsel alan davranışlarındaki eşbiçimlilik ve çeşitlilik bağlamındaki farklılıklar, sosyal ağ düzeneğindeki örgütlerin iç ve dış yapısal boşlukları doldurmaları ile açıklanırken ağdaki örgütlerin diğer özellikleri (bağların gücü-kuvveti, merkez-kenar konumda bulunmalarından kaynaklanan bağları, örgütsel ve politik güç bağları) ile beraber değerlendirilmiştir. Sosyal ağ yapısının örgütsel alana etkisi araştırılırken, ağ düzeneği niteliklerinin sadece biri üzerinden analizler yapmak alandaki eşbiçimliliği anlamada farklılıklar oluşturabilecektir. Bunun temel nedenlerinden biri, örgütsel ağ düzeneğinde bulunan örgütlerin aynı anda birkaç avantajlı pozisyonda yer alabileceğidir (Kilduff, Tsai, 2003: 28 -32). Bir diğeri ise örgütsel ağ düzeneklerindeki bağ özelliklerinin birbiri ile ilişkili olduğudur (Brass, 1984). Bu noktada ağ düzeneği ve kurumsal yaklaşım analizlerinde, örgütlerin sosyal ağdaki birçok avantajlı pozisyonunun beraber değerlendirilmesi ön görülmüştür. Bu çalışma, kurumsal alandaki çeşitliliğe sosyal faaliyetlerin etkili olduğunu belirten ancak bu çeşitlilik işlevinin sosyal faaliyetler tarafından yürütülmediğini (Lounsbury, 2001) savunan varsayımın aksine, bu işlevin gerçekleşmesinde hangi ağ düzeneği niteliklerinin daha etkili olduğuna dair bilgiler vererek farklılık oluşturmaktadır.

Bu araştırma, ağ teorisi ve kurumsal yaklaşımların beraber değerlendirildiği örgütsel alan çalışmalarına hem görece daha fazla bağlamsal faktörler sunması hem de alandaki benzerliği daha ayrıntılı incelemesi anlamında katkı sağlamaktadır. Diğer sosyal ağ ve kurumsal değişim çalışmalarından farklı olarak birçok ağ düzeneği özelliğinin etkisini bir arada göz önünde bulundurarak sosyal ağ düzeneğinde yerleşik ilişkilere sahip örgütlerin iç ve dış yapısal boşlukları doldurması ile alandaki eşbiçimlilik arasındaki ilişkiyi anlamlı bulmuştur. Bu çalışma sosyal ağda daha fazla dış yapısal boşluğu doldurabilen örgütlerin, varsayılan hipotezin aksine, alanda benzer yapı ve süreçlerin oluşmasına neden olduğunu göstermiştir. Yapılan çalışmalarda daha fazla insana zayıf bağlarla ulaşıldığına dikkat çekilmektedir. Özellikle zayıf bağlarla bilgi ve fikirlerin transferleri hız kazanmaktadır (Granovetter, 1973). Yerel tabanda yapılan bu araştırma, sosyal ağda daha fazla dış yapısal boşluğu doldurabilen örgütlerin, örgütsel yapı ve süreçlerin yayılımındaki etkisini ön plana çıkartmaktadır. Bu bağlarla elde edilen kontrol gücü de örgütsel bilginin alanda yayılma hızını artırmaktadır. Ağda yaptırımların çok olduğu durumlarda, aktörlerin özerkliğinin de görece azaldığını belirten Burt (1992), yapısal boşlukları dolduran bağların sayısının da düştüğünü belirtmektedir. Daha az yaptırımla karşılaşan aktörler ise farklılık göstererek emekli olma ya da terfi etme yoluna gitmektedir. Sosyal ağ düzeneğinde daha fazla yaptırımla karşılaşan örgütlerin, yapısal boşlukları dolduran bağları ile alanın çeşitlenmesini engellediğini savunan Burt (1992), bu sonuçları destekler nitelikte bir varsayım ortaya atmıştır. Ancak Burt (2002), ağ düzeneğindeki arabuluculuk rolleri ile kazanılan değerli bilgi ve faydanın, kapalı (güçlü) bağlar sayesinde diğer örgütlerce yayılabildiğini ifade ederken, bu çalışma farklı olarak bu bilgi ve faydanın aynı –yapısal boşlukları dolduran- bağlar ile yayıldığına dikkat çekmektedir. Sosyal ağ düzeneğinde içyapısal boşluğu dolduran örgütler için ise durum biraz daha karmaşıktır. Regresyon analizi sonuçları, içyapısal boşluğu dolduran bağların alanda eşbiçimliliğe etkisini pozitif; korelasyon analiz sonuçları alandaki eşbiçimliliğe etkisini negatif bulmuştur. Yapılan korelasyon analizleri, içyapısal boşluğu dolduran bağlara sahip örgütlerin, alandaki diğer örgütlere benzeme olasılığını sadece bu değişken üzerinden ifade ederken, regresyon analiz sonuçları, bu ilişkiyi diğer ağ niteliklerinin etkisinden arındırarak ifade etmektedir. Bu bağlamda, sosyal ağda arabuluculuk yapan (örgüt içi) örgütlerin konumları diğer ağ

konumlarıyla aynı anda değerlendirildiğinde (bağın gücü, merkezilik, politik ve örgütsel güçten kaynaklanan pozisyonlar), örgütün alandaki diğer örgütlere benzediği görülmektedir. Sosyal ağ yapısının örgütsel alana etkisi araştırılırken, ağ düzeneği niteliklerinin sadece biri üzerinden analizler yapmak alandaki eşbiçimliliği anlamada farklı sonuçlara ulaşılmasına neden olabilmektedir. Bu noktada ağ düzeneği ve kurumsal yaklaşım analizlerinde, örgütlerin sosyal ağdaki birçok avantajlı pozisyonunun beraber değerlendirilmesinde fayda vardır. Bu çalışmada örgütsel alan yapı ve süreçlerindeki benzerliği etkileyen ağdaki kapalı ilişkilerin (güçlü bağların) etkisi diğer yapı özellikleri gibi ayrıntılı olarak ifade edilememiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bilgiler bu özelliğin alandaki farklılıklara etkisini iki ayrı alan davranışı boyutunda farklı bulmuştur. Sonuçlar, sosyal ağ düzeneklerinde güçlü bağlara sahip örgütlerin alanın eşbiçimliliğine etkisi olduğunu, ancak bu etkinin hangi yönde olduğu konusunda bir karmaşıklığın söz konusu olduğunu göstermektedir. Regresyon sonuçlarının büyük bir kısmında (bilişim teknolojileri hariç) ve korelasyon sonucunda güçlü bağlara sahip örgütlerin, örgütsel alanı daha eşbiçimli hale getirdiği bulunmuştur. Bu sonuçlar, net olmamakla beraber, Burt (2004)'ün yapısal boşluklarda oluşan bilgi ve faydanın kapalı bağlarla yayıldığı varsayımını destekler niteliktedir.

Bu araştırma, örgütlerin sosyal ağ düzeneğindeki çoklu pozisyonlarının örgütsel alandaki eşbiçimliliğe de etkisini açıklayarak bu alandaki diğer çalışmalardan farklılık oluşturmuştur. Örgütsel ağ düzeneğindeki örgütlerin bağlantılarıyla elde ettikleri, avantajlı pozisyonlarının (Kilduff ve Tsai, 2003: 28- 32) bir kaçında aynı zamanda bulunabileceği varsayımları göz önünde bulundurulmuş ve ağ yapısı niteliklerinin beraber-kesişen etkileri araştırılmıştır. Bu sonuçlar, alandaki eşbiçimliliği anlamada bilişim teknolojilerine yapılan yatırımlar ve profesyonel istihdam alan davranışlarının kendi aralarında, kapasite artırımı ve izlenim oluşturma tekniklerinin de kendi aralarında gruplaşarak örgütsel alanı aynı yönde etkilediğini göstermektedir. Bu örgütlerin çeşitli yapıları, süreçleri ve uygulamaları benimsemeleri normatif (bilişim teknolojilerine yatırım ve profesyonel istihdam) ve taklitçi (kapasite artırımı ve izlenim oluşturma teknikleri) bakış açıları olarak gruplara ayrıldığında, alanın eşbiçimliliğinde ve değişimindeki farklılıklar ağ yapısının niteliklerine göre değişmektedir. İç ve dış yapısal boşluğu görece daha fazla dolduran örgütler, normatif baskılar söz konusu olduğunda alanın çeşitlenmesinde rol oynarken, alanda taklitçi baskılar söz konusu iken, alanın eşbiçimli hale gelmesinde rol oynamaktadır. Burt (1997a) yapısal boşluklar bakımından zengin olan ağlarda örgütsel bilgi ve pratiklerin hızlı yayıldığını, bürokrasinin azlığından aktörlerin daha hızlı hareket edebildiğini belirtmektedir. Sosyal ağ düzeneğindeki problemlerin çözüm alternatiflerinden önce haberdar olabilen bu örgütler, özellikle profesyonel baskılarla ve çevreye uyum bağlamında alanda yenilikleri önce benimsemekte ve örgütsel alanın çeşitlenmesine neden olmaktadır. Örgütler iç ve dış yapısal boşlukları doldururken, alanda bazı örgütleri taklit etme sureti ile bilgi elde etmekte ve bu bağlamda avantajlı pozisyonlarda bulunmaktadır. Bu örgütler, taklit edilen örgüte aynı bağlantı ile bağlıdır. Aynı odak aktöre aynı üçüncü bağ ile bağlı olanlar bilgi anlamında aynı kaynağa sahiptirler (Burt, 1997a). Buradan elde edilen ve birbirine eklenebilen bilgi faydası bu boşluklar vasıtası ile ortaya çıkıp, yayılmaktadır. Bu bağlamda alanda yeniliği geç benimseyen bu örgütler alanı daha eşbiçimli hale getirmektedir.

Bu araştırma, örgütsel pratik ve uygulamalardaki eşbiçimliliği ve değişimi dışsal nedenlerle (Kraatz ve Zajac, 1996; Westphal vd., 1997) ifade etmektedir. Ancak diğer ağ düzeneği ve kurumsal değişim çalışmalarından farklı (Westphal vd., 1997; Rulke ve Galaskiewicz, 2000; Lounsbury, 2001) olarak bu çalışma hem yerel tabanda hem de farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yapılmıştır. Lounsbury (2001) kurumsal alandaki çeşitliliğe sosyal faaliyetlerin etki ettiğini ancak bu faaliyetlerin alandaki çeşitlilik işlevini

yürütmediğini savunmaktadır. Bu araştırma örgütsel alandaki eşbiçimliliğin hangi ağ düzeneği niteliği ile alakalı olduğunu belirlemeye çalışırken, çeşitlilik işlevinin hangi örgütler tarafından yürütüldüğüne de cevap vermiştir. Çeşitlilik işlevinin yürütülmesinde sosyal ağ düzeneği temel niteliklerinden hangisinin etkili olduğunun yanı sıra ağda örgütlerin çoklu pozisyonlarının bu işleve etkileri de bulunmuştur. Birçok ağ düzeneği ve kurumsal değişim çalışmaları; ya ağ düzeneği yapısının özelliklerinin değişime etkisini genellemiş (Westphal vd., 1997) ya da bir ağ yapısı niteliğinin alandaki değişimle etkisini araştırmıştır. Bu çalışma, altı farklı ağ düzeneği yapı niteliğinin alandaki farklılıklara etkisini bularak daha önce yapılan araştırmaların alanını genişletmektedir.

Granovetter (1995), örgütsel ağ düzeneğinde aktörlerin ve grupların sosyal ilişkiler içerisinde yerleşik olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda sosyal ağ düzeneğinde aktörlerin yerleşik ilişkileriyle şekillenen bağlarının özelliklerinin birbirleriyle ilişkisinin olması kaçınılmazdır. Aktörlerin sosyal ağdaki güçlü-kuvvetli bağları, arabuluculuk özellikleri ve merkezi konumları arasındaki aynı yöndeki ilişki (Brass, 1984), bu çalışmada örgüt içi arabuluculuk konumu ile bağlantıların gücü, merkezi konum ve örgütsel güçten kaynaklanan konumlar arasında bulunmuştur. Granovetter (1973), ağ yapısının yoğunluğunda yerleşik ağı kaplayan bağlar olarak nitelendirdiği güçlü bağların aktörün tüm doğrudan ve dolaylı bağlarını kapsadığını kabul etmektedir. Sosyal ağ düzeneğindeki aktörün ilişki boyutu olarak kabul edilen merkezilik (Granovetter, 1973) ise tüm doğrudan ve dolaylı bağların aktöre en kısa mesafede-en yakın olanlarını kapsamaktadır. Bu çalışmada sosyal ağ düzeneğinde daha fazla merkezi konumda bulunmanın, örgüt içi arabuluculuk görevi, örgütsel güç ve politik güç ile ilişkisi anlamlı bulunmuştur. Merkezilik derecesi görece yüksek olan örgütler, daha çok örgüte ulaşabildiği için birbirleri ile bağlantısı olmayan diğer aktörler arasında arabuluculuk yapabilmektedir (Brass, 2002). Merkezileşmedeki bu aracılık onların yapısal boşlukları doldurmasına imkân vermektedir (Burt, 1992: 121-125).

Bu çalışmada, örgütsel ağ düzeneği yapı ve süreçlerinin alandaki farklılıklara etkisi açıklanırken örgütler arası ilişkiler sadece ağdaki pozitif ilişkilerle değerlendirilmiştir. Gulati ve Dialdin (2002), bazı ağ bağlarının örgüte avantaj ve fayda sağladığını, bu bağlamda performansını artırdığını belirtirken bazı bağların örgütlerin kapasitesini kullanmasını engellediğini ve performansını etkilediğini belirtmektedir. Özellikle ağ düzeneği dışındaki bağların ağ içindeki bağlarla ilişkisine dikkat çeken Westphal ve Gulati (1999), bazı ağ bağlarının örgütü negatif yönde etkilediğinden bahsetmektedir. Gelecek araştırmalar örgütsel alandaki farklılıkları araştırırken, firmaların negatif ilişkilerini de değerlendirerek bu ilişkilerin alanda farklılık oluşturup oluşturmayacağını araştırmak için yapılabilecektir.

Bu çalışma, sosyal ağ düzeneği özelliklerinden yapısal boşlukları dolduran örgütlerin örgütsel alandaki eşbiçimlilikle ilişkisini yerel tabanda araştırmıştır. Aynı coğrafi alanı paylaşan bir grup örgüt arasındaki ağ düzeneği yapısının, çeşitli yapıları, süreçleri ve uygulamaları benimseme açısından eşbiçimlilik düzeyine etkisi ileriki çalışmalarda kent düzeyine taşınabilecektir. Kent düzeyinde yapılan araştırma sonuçları ile yerel düzeydeki bu araştırma sonuçlarının karşılaştırılması da gelecek çalışmalara ışık tutacaktır.

Örgütsel alandaki eşbiçimliliğe ağ düzeneğindeki yapısal boşlukları doldurmanın etkisi araştırılırken, ağ düzeneği bağlarının nasıl ortaya çıktığı ve aktöre sağladığı faydalar belirlenmiştir (Raider ve Krackhardt, 2002). Ancak bu bağların yapıyla ilişkisi ifade edilirken, örgüt performans ve davranış etkisine fazla değinilmemiştir (Gulati, Dialdin ve

Wang, 2002). Bu çalışma ağ düzeneği bağlarının, alan davranışlarına etkisini belirlemede fikir vermekte, ancak örgüt derecesindeki etkilerine değinmemektedir. İleri çalışmalar ağ yapısının alan davranışlarına etkisini örgütsel performans ve davranışları bağlamında araştırmak için yapılabilecektir.

4. KAYNAKLAR

- Astley, W. G., ve Van de Ven, A. H. 1983. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Baker, W. E. 1984. The social structure of national securities market. *American Journal of Sociology*, 89, 775- 811.
- Borgatti, S.P., ve Foster, P.B. 2003. The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6): 123-148.
- Brass, D. J. 1984. Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29:518-539.
- Brass, D. J. 2002. Intraorganizational power and dependence. Joel A. C. Baum (Der.), *The Blackwell Companion to Organization*:138-157. Oxford: Blackwell.
- Burt, R. S. 1980. Models of network structure. *Annual Review of Sociology*, 6, 79–141
- Burt, R. S. 1992. *Structural Holes*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- 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 behavior*: 22. New York, NY, JAI Press.
- Burt, R. S. 2002. The Social Capital of Structural Holes. M. F. Guillén (Der.), *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*: 148–90. New York: Russell Sage Foundation.
- Burt, R. S. 2004. Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110 (2): 349-399.
- Burns, T., ve Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- DiMaggio, P. J., ve Powell W. W. 1983. Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- 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.
- Freeman, L. C. 1977. A set of measures of centrality based on betweenness. *Sociometry*, 40, 35–41.
- Gargiulo, M., ve Benassi, M. 2000. Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science*, 11(2), 183–196.

- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Granovetter, M. 1995. Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy. *Industrial and Corporate Change*, 4(1): 93-130.
- Gulati, R. Ve Dialdin, D. 2002. Firm capabilities, network characteristics, and firm performance, çalışma makalesi, Kellogg Graduate School of Management.
- Gulati, R., Dialdin, D. A., ve Wang, L. 2002. Organizational Networks. Joel A. C. Baum (Der.), *The Blackwell Companion to Organizations*: 281-303. Oxford: Blackwell.
- Gulati, R., Dialdin, D. A. Ve Wang, L. 2002. Organizational Networks. Joel A. C. Baum (Der.), *The Blackwell Companion to Organization*: 281- 303. Oxford: Blackwell.
- Huber, J. 1991. *Macro-micro linkages in sociology*. Newbury Park, Ca: Sage.
- Hung, S., ve Whittington, R. 1997. Strategies and institutions: A pluralistic account of strategies in the Taiwanese computer industry. *Organization Studies*: 18 (4), 551-575.
- Kilduff, M. ve Tsai, W. 2003. *Social networks and organizations*. London, UK: Sage Publications.
- Kraatz, M. S., ve E. J. Zajac 1996. Causes and consequences of illegitimate organizational change. *American Sociological Review*, 61: 812-836.
- Lawrence, P. R., ve Lorsch, J. W. 1967. *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lane, C. 1992. European business systems: Britain and Germany compared. R. D. Whitley (Der.), *European business systems*: 64-97. London, UK: Sage Publications.
- Lounsbury, M. 2001. Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs. *Administrative Science Quarterly*, 46: 29-56.
- Meyer, J. W., ve Rowan B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Özen, S. 2000. Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri: 303-319, 25-27 Mayıs 2000, Erciyes Üniversitesi: Nevşehir.
- Palmer, D. A., ve Biggart, N. W. 2002. Organizational institutions. İçinde Joel A. C. Baum (Der.), *The Blackwell Companion to Organizations*:259-280. Oxford: Blackwell.
- Pfeffer, J., ve Salancik, S. R. 1978. The external control of organizations. Harper ve Row, Ch. 1-3.
- Podolny, J. M., Stuart, T. E., ve Hannan, M. T. 1996. Networks, knowledge, and niches: Competition in the worldwide semiconductor industry, 1984-1991. *American Journal of Sociology*, 102(3): 659-689.
- Raider, H. ve Krackhardt, D. J. 2002. Intraorganizational institutions. İçinde Joel A. C. Baum (Der.), *The Blackwell Companion to Organizations*:58- 74). Oxford: Blackwell.
- Roethlisberger, F. J., ve Dickson, W. J. 1939. *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press)

- Rulke, D. L., ve Galaskiewicz, J. 2000. Distribution of Knowledge, Group Network Structure, and Group Performance. *Management Science*: 46(5), 612- 625.
- Scott, W. R. 1995. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strang, D., ve Sine, W. D. 2002. Interorganizational institutions. Joel A. C. Baum (Der.) *The Blackwell Companion to Organizations*: 497-519. Oxford: Blackwell.
- Wasserman, S. ve Faust, K. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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. In B. Wellman, & S. D. Berkowitz (Der.), *Social Structures: A Network Approach*. New York: Cambridge University Press.
- Westphal, J. D., ve Gulati, R. 1999. Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44: 473–506.
- Westphal, J.D., Gulati, R. ve Shortell S.M. 1997. Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of Total Quality Management Adoption. *Administrative Sciences Quarterly*, 42(366): 394.
- Zucker, L 1991. Postscript: Micro foundations of institutional thought (The Role of Institutionalization in Cultural Persistence makalesine ek). W.W Powell, ve P.J. DiMaggio (Der), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

MİKRO VE MAKRO DÖNÜŞÜMLERİN TEDARİKÇİ GELİŞİMİNE VE ÖĞRENMESİNE ETKİLERİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR İNCELEME

Y. Doç. Dr. Berna TARI

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
btari@etu.edu.tr

Bilgehan UZUNCA

IESE Business School
buzunca@iese.edu

Prof. Dr. S. Nazlı WASTI

Orta Doğu Teknik Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
nazli@metu.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada bir Türk otomotiv firmasından ayrılan yavru (*spinoff*) tedarikçilerin, ana firmadan ayrılmamış olan diğer tedarikçilere kıyasla daha fazla avantaj sağlamalarının gerisinde yatan süreçler incelenmektedir. Bu süreçler “mikro temeller” (*micro-foundations*) kavramı kullanılarak araştırılmaktadır. Yavru tedarikçilerin elde ettiği avantajların sadece ana firmadan geçen yönetsel süreçler ve rutinlerden kaynaklanmadığı iddia edilmektedir. Bu mikro temeller ana firma, yavru tedarikçiler ve diğer tedarikçilerden oluşan bir örneklem üzerinde, nitel araştırma yöntemleri kullanarak incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, ana firmadan makro düzeydeki uygulama geçişlerinin yanı sıra, bu geçişleri bütünleyen makro-mikro ve mikro-mikro etkileşimler de bulunmaktadır. Tüm bu etkileşimler yavru tedarikçiye daha çok örgütsel öğrenme ve gelişme fırsatı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Otomotiv sektörü, mikro temeller, yavru tedarikçiler, örgütsel öğrenme.

1.GİRİŞ

Son yıllarda çok sayıda firmanın örgütsel olarak yeniden yapılandığı, bir veya daha fazla birimini bağımsız, ayrı firmalar haline getirerek küçüldükleri gözlemlenebilir (Veld ve Veld-Merkulova, 2009). Bu şekilde ana firmadan koparak kendi başına yaşamını sürdüren firmalara “yavru” firma (*spinoff*) ismi verilmiş, yavru firmaların sayısındaki artış ise bu örgütlerin değişik boyutlarını anlamaya yönelik çabaları artırmıştır. Akademik yazında genellikle üniversitelerden ayrılan, Ar-Ge temelli yavru firmalara ya da yüksek teknoloji

içeren ürün ve hizmetleri sunan yavru firmalara odaklanan çalışmalar yer almıştır. Daha olgun teknolojiye sahip ya da üretim odaklı olarak çalışan yavru firmalara ilişkin araştırmalar ise yetersiz kalmıştır. Bu çalışmada akademik yazındaki bu eksiğin giderilmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışma, bir firmanın artık kâr getirmeyen ve ana firmaya gereksiz maliyet yükleyen bazı üretim işlemlerini ana firmadan bağımsız ya da yarı-bağımsız bir firma haline getirdiği, ancak bu yeni firmayı kendi tedarikçisi olarak kullanmaya devam ettiği “yavru tedarikçi” olgusunu incelemektedir. Böyle bir durumda yavru tedarikçiler bir “yarı-pazar” ortamında bağımsız, ancak normal girişimcilik faaliyetlerinin getirdiği risklerin çoğundan korunaklı bir ortamda firmalarını geliştirme fırsatına sahip olmaktadır. Ancak akla gelen ilk soru bu yavru firmaların özelliklerinin bir kısmını geçmişte aynı bünyede çalışmış olduğu ana firmadan alıp almadığıdır. Çalışmanın amacı, bu özel yavru tedarikçi sınıfının koştukları firmadan kalıtım yoluyla elde ettikleri özellik ve uygulamaların onları yavru olmayan ama aynı ana firmayla çalışan diğer tedarikçilere kıyasla avantajlı bir konuma getirip getirmediğini anlamaktır.

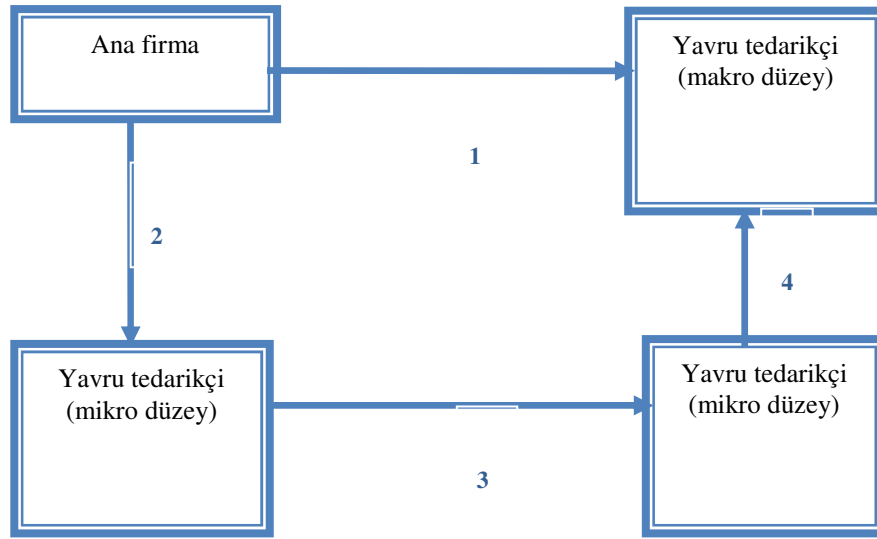
2. YAZIN VE MODEL

Ana firma ile yavru firma arasında kalıtsal bir geçişin olduğu kabul edilirse, ana firmadan geçen bazı temel süreçlerin ve yapısal özelliklerin yavru tedarikçinin ilk kalıbını oluşturduğu söylenebilir. Öncelikli olarak ana firmanın yapı taşları olan yönetsel süreçler ve rutinler yavru firmaya geçmekte ve yavru tedarikçinin genel yapısını ve işleyiş şeklini belirlemektedir (Klepper ve Sleeper, 2005). Ana firmayla olan ve yavru firma haline geldikten sonra da devam eden bağlantılar ve geçmişte oluşturulmuş ortak bilgi birikimi sayesinde yavru tedarikçide örgütsel öğrenme hızla ilerlemektedir (Crossan, Lane ve White, 1999; Doz, 1996). Bu öğrenme sırasında yavru tedarikçi birtakım güçlüklerle karşılaştığında ana firmayla olan resmi ve gayri resmi bağlar sayesinde daha güçlü ve hazırlıklı bir şekilde hareket edebilmektedir. Ana firmayla olan ve geliştirilmesine yeni bir ortamda devam edilen sosyal sermaye, bu noktada yavru tedarikçilerin sürekli bir biçimde başvurdukları ve kullandıkları bir birikim haline gelmektedir. Diğer tedarikçiler söz konusu olduğunda bu tür bir sosyal sermayeden bahsetmek mümkün değildir; çünkü her tedarikçi kendi bünyesinde varolan tecrübe ve bilgi birikiminden faydalanmakta, hizmet götürdüğü ana firma ile olan bağlantıları ise sözleşmeler ve satış protokolleri çerçevesinde sınırlı kalmaktadır. Ana firmadan ayrılıp yeni bir formda yaşamına devam eden yavru tedarikçiler ise varolan ilişkilerinin üzerine kurulan bu sosyal sermayeden faydalanmakta ve böylelikle diğer tedarikçilerle kıyaslandığında daha avantajlı bir konuma gelmektedir (Nelson, 2008; Sapienza, Parhankangas ve Autio, 2004).

Bu araştırmada ana firmadan yavru tedarikçiye beceri aktarımı ve bu aktarımın yavru firmaya sağladığı düşünülen avantajlar “mikro temeller” (*micro-foundations*) kavramı kullanılarak incelenmiştir. Örgüt ve strateji yazınında genellikle kavramlar firma düzeyinde ele alınarak daha genel bir düzeyde tartışmalar yapılmaktadır. Mikro temeller kavramının esaslarına göre “firma düzeyindeki beceriler” gibi makro kavramlar incelenirken dahi mikro seviyedeki bazı işleyişler açıklayıcı olabilmektedir (Abell, Felin ve Foss, 2008). Bireysel düzeyde ve bireyler arası düzeyde bazı mekanizmalar incelenerek daha üst seviyedeki kavramlar açıklanabilmektedir. Diğer yandan üst seviyedeki kavramların bireyler bazında nasıl algılandığı ve uygulandığı da bireylerin kendi faaliyet ve iletişimlerini incelenerek elde edilecek bir bulgu olarak ele alınabilmektedir.

Bu çalışmada ana firmadan aktarılan becerilerin yavru tedarikçiye ne yönde avantaj sağladığı araştırılırken, sadece makro değişkenler arasındaki nedensel ve doğrudan ilişkilere bakılmamaktadır. Bunun yerine, yavru tedarikçilerin ana firmadan edindikleri beceriler yoluyla firma düzeyinde (makro düzeyde) nasıl avantajlar geliştirdikleri Coleman'ın (1990) "sosyal bilimlerde açıklama" üzerine yaptığı bir çalışma kullanılarak incelenmektedir. Coleman'a göre sistemlerin davranışını açıklamada yaşanan en büyük sorun alt düzeylerden üst düzeylere geçişi sağlamaktır. Coleman bu sorunu "mikrodan makroya" sorunu olarak ele almıştır (1990: 6). Coleman'ın bu araştırmasında makro düzeydeki şartların makro ve mikro düzeyler arasında nasıl bir bağlantı oluşturabileceğini tartışılmakta; Abell v.d. (2008) ise net bir şekilde firma düzeyini "makro", bireyleri ise "mikro" olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmada da bu tanımlar benimsenmiş ve otomotiv sektöründen bir vaka seçilerek Coleman'ın çerçevesi içerisinde incelenmiştir.

Akademik yazın incelendiğinde yavru firmaların ana firmadan ayrıldıktan sonraki performanslarını ölçen bazı çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda yavru firmalar pazar payı, yaşam süresi, girişim sermayesine ulaşma süresi gibi göstergeler kullanılarak değerlendirilmektedir (Klepper, 2009). Öte yandan, belirtilen tipteki makro düzey göstergeler, mikro düzeyde bireylerin kendileri tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri, dolayısıyla mikro-makro ilişkilerini sorgulamamaktadır. Bu çalışmada yavru tedarikçi firmaların diğer firmalara göre avantajlı konumda olup olmadıklarını incelemek için örgütsel öğrenme gibi bir sürecin araştırılması gerekmektedir ki, birçok açıdan örgütsel öğrenme mikro düzey temelleri olan bir performansı yansıtmaktadır. Buna göre "yavru tedarikçi performansı" bir makro düzey çıktı olsa da, Abell v.d.'nin (2008) tartışmaları göz önüne alınarak, bu performansın oluşumunda bireysel (ana ve yavru firmadaki çalışanlar arası) etkileşimlerin yattığı varsayımı benimsenmektedir. Bir diğer deyişle, firma düzeyindeki performans aslında makro ve mikro düzeydeki bağlantıların bir etkileşimi olarak kendini göstermektedir; dolayısıyla bu çalışmada bu etkileşimler ön plandadır (Şekil 1).



Şekil 1. Yavru tedarikçinin öğrenme ve gelişmesi üzerine önerilen model.

3. YÖNTEM

Mevcut çalışma Türk otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir üretici firma (ana firma) ve onun bünyesinden çıkan yavru tedarikçilerin nitel olarak incelenmesi yoluyla yapılmıştır. Standart olmayan birtakım bireysel faaliyetler ve mikro-makro etkileşimler incelendiği için çalışmanın yaklaşımı keşifsel olmuştur. Dolayısıyla bir ana firma ve yavru tedarikçiler “vaka” olarak seçilmiş ve bu vaka nitel yöntemlerle irdelenmiştir. Yavru tedarikçilerin aynı ana firmanın diğer tedarikçilerine kıyasla beceri ve konumlarını saptayabilmek amacıyla diğer tedarikçilerden bir grupta da görüşmeler yapılmıştır. Buna göre çoklu vaka analizi yöntemiyle ana firma, üç yavru tedarikçi ve dört yavru olmayan tedarikçiyle yapılan mülakatlar ve firma içi gözlemler sonucunda geliştirilen temaların tartışması yapılmıştır. Bu çalışmada gömülü kuram (*grounded theory*) (Glaser, 1978) prensipleri kullanılarak yapılan tartışmaların önceden oluşturulan hipotezler yerine elde edilen bulgulara dayandırılması amaçlanmıştır.

4. BULGULAR VE SONUÇLAR

Elde edilen bulgular üç ana başlık altında toplanarak incelenebilir. İlk olarak örgütsel düzeyde ana firmadan yavru firmaya geçen standart uygulamalardan ve prosedürlerden bahsetmek mümkündür. Bu düzeyde makinelerin kullanımı, bazı uygulamaların gerçekleştirilmesi ve kalite standartları çerçevesinde belirlenmiş olan kuralların işleyişi ile ilgili faaliyetler, çok büyük bir değişikliğe uğramadan ana firmadan yavru firmaya aktarılmaktadır. Örgütsel “rutinler” olarak isimlendirilebilecek olan bu uygulamaların her iki firmada ortak olarak yer alması, yavru olmayan diğer tedarikçilere göre bu yavru firmalara bir avantaj sağlamaktadır. Böylelikle yavru tedarikçinin ana firma ile olan iletişimi alışılan, standart uygulamalar çerçevesinde devam etmektedir.

İkinci olarak, ana firmadan yavru tedarikçide çalışan bireylere doğru akan bazı iletişim yollarından bahsetmek mümkündür. Ana ve yavru firma arasındaki resmi ve gayri resmi iletişim kanallarının açık olması, yavru tedarikçide çalışan bireylerin ana firma ile rahatlıkla iş yapabildiğini sağlamaktadır. Yavru tedarikçide çalışan kişiler ana firmada işlerin nasıl yürüdüğünü iyi bilmekte, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında nereye başvuracaklarını ve ne yapmaları gerektiğini diğer tedarikçi firmalara göre çok daha hızlı biçimde saptayabilmekte ve daha etkin bir şekilde hareket edebilmektedir. Ana ve yavru firma arasındaki bu diyalog sadece ticari amaçlarla değil, önceden beri süregelen bir “sadakat” üzerine de kurulduğu için örgütsel öğrenme daha kaliteli ve verimli bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Zira bazı sorunlar yukarıdaki birinci bulguda bahsedilen standart uygulamalar yoluyla değil, bireylerin inisiyatif alarak çözüm odaklı çalışabilmesine bağlıdır. Ana ve yavru firma arasındaki iletişimin geçmişi ve altyapısı da bu tür çözümlerin sağlanmasını kolaylaştırmaktadır.

Üçüncü olarak, ana firmada çalışırken yavru tedarikçide çalışmak üzere yer değiştiren bireyleri de ayrı bir kapsamda ele almak mümkündür. Bu şekilde transfer olan bireyler zaten ana firmayı yakından tanıdıkları için örgütsel öğrenme daha fazla hızlanmaktadır. Yavru tedarikçide çalışan bireyler gerektiğinde ana firmadaki aşına oldukları sistemi tanıdıkları şahıslar vasıtasıyla daha da iyi kavrayarak öğrenme sürecini hızlandırmakta ve diğer tedarikçi firmalara göre avantajlı konuma geçmektedir. Ancak yavru tedarikçinin kurulmasının ilk yıllarında son derece önemli olan bu avantaj, sonraki yıllarda giderek gücünü kaybetmektedir. Ana firma ve yavru tedarikçi, kendi çalışma alanları dolayısıyla farklı yönlerde kendisini geliştirdiği için, en başta kurulmuş olarak gelen güçlü bağ,

korunması için belli adımlar atılmazsa, ilk dönemlerdeki gücünü koruyamamaktadır. Kurumsallaşma boyutunun kazanılması yavru olmayan tedarikçinin kendi içindeki başarısını körüklerken, bir yandan da ana firma ile olan bağlantısını daha resmi hale getirmektedir. Bu da gayri resmi iletişim yoluyla elde edilen avantajların giderek azalmasına neden olmaktadır.

Sonuç olarak, yavru tedarikçilerin ana firmadan ayrılarak yeni bir formda hayatına devam etmelerinin diğer firmalara göre onları daha avantajlı bir konuma getirdiği gözlemlenmiştir. Bu ilişkinin mikro düzeydeki temelleri nitel bulgularla desteklenmiştir. Makro düzeyde olduğu varsayılan iletişimin aslında makro-makro, makro-mikro ve mikro-mikro boyutları olduğu ortaya konmuştur. Dolayısıyla ne sadece üst düzeyde gerçekleştirilecek olan standart bir iletişim, ne de sadece alt düzeyde gerçekleştirilecek olan gayri resmi ilişkilerin tek başına yeterli olmayacağı kabul edilebilir. Her düzeyde gerçekleştirilecek olan planlı bir iletişim ile ana firmadan ayrılan yavru tedarikçilerin, hem ana firmayı tatmin edecek hem de kendi başarılarını sağlayacak olan “mikro temelli” yatırımları yapması desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

- Abell, P., Felin, T., Foss, N. (2008). “Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links,” *Managerial and Decision Economics*, 29, s. 489-502.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*, Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA/London.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). “An organizational learning framework: From intuition to institution”, *Academy of Management Review*, 24:3, s. 552-537.
- Doz, Y. L. (1996). “The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?”, *Strategic Management Journal*, 17:7, s. 55-83.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Klepper, S. (2009). “Spinoffs: A review and synthesis”, *European Management Review*, 6, s. 159-171.
- Klepper, S., Sleeper, S. (2005). “Entry by spinoffs”, *Management Science*, 51:8, s. 1291-1306.
- Nelson R. R. (2008). “Bounded rationality, cognitive maps, and trial and error learning”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 67:1, s. 78-89.
- Sapienza, H. J., Parhankangas, A., Autio, E., 2004, “Knowledge relatedness and post-spin-off growth”, *Journal of Business Venturing*, 19:6, s. 809-829.
- Veld, C., Veld-Merkoulova, Y. V. (2009). ‘Value creation through spin-offs: A review of the empirical literature,’ *International Journal of Management Reviews*, 11:4, s. 407-420.

TÜRK ÖRGÜTSEL ÖĞRENME YAZINI: ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRE BİLDİRİLERİ ÖRNEĞİ

Umut KOÇ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
umutkoc@gmail.com

ÖZET

Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde doğrudan örgütsel öğrenme alanı altında yer alan 34 bildiri üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda; büyük ölçüde öğrenen örgüt ve diğer örgütlerle bilgi alışverişi konularına yoğunlaşıldığı, baskın analiz düzeyinin meso ve mikro olduğu, genel olarak örgütsel öğrenmeyle ilgili olguların ve bilginin yerel kültürden bağımsız ve evrensel olduğu varsayımının kabul edildiği, büyük oranda yabancı kuramların Türkiye'de sınanması ve bir ölçüde de Türkiye'ye yönelik önerilerde bulunma biçiminde Türkiye ortamıyla bağ kurulduğu, ağırlıklı olarak bildirilerin bilime katkı yapma ve hem bilime katkı hem de uygulamaya yol gösterme ile gerekçelendirildiği ve bildirilerde, görgül ve nicel araştırmanın baskın olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme, öğrenen örgüt, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri.

1.GİRİŞ

Çalışmanın amacı, Türkiye'deki örgütsel öğrenmeyle ilgili çalışmaların alanda yaşanan gelişim ve değişimlerden nasıl ve ne kadar etkilendiğini Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri (UYOK) temelinde incelemektir. Kuzey Amerika kökenli yazının baskınlığının gözlemlendiği örgütsel öğrenmenin Türkiye'deki çizgisinin; temel olarak Türkiye'ye sirayet eden bilginin içeriğine, bilgiyi alan ve yeniden üreten aktörlerin niyetlerine ve kullandıkları yöntemlere ilişkin bulgular ortaya koyan (Sayılar, 2005: 148) yakın tarihli benzer araştırmaların (örn. Üsdiken ve Wasti, 2002; Sayılar, 2005; Özen ve Kalemci, 2006) sonuçlarıyla ne ölçüde örtüştüğü incelenecektir.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme, 1963'te Cyert ve March'ın ilk kez dile getirmesinden bugüne kadar hızla gelişmiş, akademik yazında artan bir şekilde çeşitliliğe, uzmanlaşmaya ve tartışmalara sebep olmuştur. Kavram, her ne kadar *öğrenen örgüt* ifadesiyle bir arada kullanılabilir gibi bir izlenim yaratsa da çok önemli noktalarda bu ifadeden ayrılmaktadır. Örgütsel

öğrenme alanında çalışanlar, örgütleri ve örgütlerdeki öğrenme süreçlerini, büyük ölçüde akademik bir bakış açısıyla irdelemektedirler. Bu alandaki çalışmaların amacı, öncelikle neyin meydana geldiğini anlamak ve incelemektir (Easterby-Smith ve Lyles, 2003: 2). Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki (örn. örgütsel kurallar, roller, gelenekler, stratejiler, yapılar, teknolojiler, kültürel uygulamalar, yetenekler vb.) değişimi; söz konusu bilgiye eklemelerde bulunma, dönüştürme ya da eksiltmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilgidde değişime yol açan ya da engelleyen süreçleri; öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışırlar (Schulz, 2002: 415). Diğer yandan öğrenen örgüt, etkin öğrenme kapasitesine sahip ve bu yüzden de başarılı olan bir 'varlık', ideal bir örgüt tipi olarak görülmektedir. Öğrenen örgütler alanında çalışanlar, genel olarak, bu öğrenme kapasitesini yaratmayı ve geliştirmeyi anlamaya çabalamaktadırlar. Öğrenen örgütler alanında çalışanların, daha uygulamaya dönük ve gerçekleştirici bir gündeme sahip olduklarını söylemek olanaklıdır (Tsang, 1997: 84).

Örgütsel öğrenme kaynakları, hem öğrenme için tetikleme (örn. problemlere çözüm arayışına başlama) hem de örgütlerin önemli dersler çıkardıkları "hammaddeleri" (deneyimler, fikirler, vb.) sunma gibi iki önemli rolü oynarlar. Öğrenmeyle ilgili yazın bu rolleri birbirinden ayırma yoluna gitmemiştir. Çünkü gerçekleştirilen araştırmalar, bu iki rolün birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir (Schulz, 2002: 431). Örgütlerin başlıca öğrenme kaynakları; *kendisinin ve alt birimlerinin deneyim ve bilgileri* (örn. Wright, 1936; Johanson ve Vahlne, 1977; Amburgey ve Miner, 1992; Szulanski, 1996), *başka örgütlerin deneyim ve bilgileri* (örn. Kogut, 1988; Barnett ve Hansen, 1996; Ingram ve Baum, 1997), *müşterilerin deneyim ve bilgileri* (örn. Lee ve Cole, 2003), *çalışanlarının deneyim ve bilgileri* (örn. Kim, 1997; Song vd., 2003), *tedarikçilerin deneyim ve bilgileri* (örn. Dyer ve Singh, 1998), *bilim* (örn. Evanson ve Kislev, 1976) ve *örgütün kendisinin gerçekleştirdiği deney ve denemelerdir* (örn. Pisano, 1994; Miller ve Shamsie, 2001).

Örgütsel öğrenme alanındaki farklı akımları *davranışsal* (söz konusu olan "firma" davranışdır) *yaklaşım*, *bilişsel yaklaşım* ve *sosyal süreçler yaklaşımı* olarak gruplandırmak olanaklıdır. Çok geniş bir alanı kaplayan davranışsal yaklaşım; *örgütsel rutinlerin üretimi ve uyarlanması* (March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963; Nelson ve Winter, 1982; Levitt ve March, 1988); *özümseme kapasitesi* (Cohen ve Levinthal, 1989; 1990), *keşfetme ve kullanma ikilemi* (March, 1991) ve *örgütsel hedeflerin ve örgüt davranışlarının uyarlanması* (March, 1988) içermektedir. Örgütsel öğrenmeye bilişsel yaklaşımın altında; *bireysel öğrenme süreçlerinin örgütlere uyarlanması* (Argyris ve Schön, 1978) *öğrendiğini unutma* (Hedberg, 1981) ve *örgütsel bellek* (Huber, 1991) ile *yorumlama sonrası eylem olarak öğrenme* (Daft ve Weick, 1984) perspektifleri yer almaktadır. *Uygulama toplulukları* (Brown ve Duguid, 1991) ve *öğrenmeye kültürel yaklaşım* (Cook ve Yanow, 1993) sosyal süreçler yaklaşımının altındaki başlıca araştırma konularıdır.

Çeşitli araştırmacılar örgütsel öğrenmeyle ilgili farklı modeller geliştirmişlerdir. Ancak, bu alandaki pek çok araştırmanın temelini kuşkusuz Huber'in *enformasyon işleme modeli* oluşturmaktadır. Huber (1991), öğrenmeyle ilgili dört yapı ve süreçten söz etmiştir: *Bilginin kazanılması*, *enformasyonun dağıtımı*, *enformasyonun yorumlanması* ve *örgütsel bellek*. Bilginin kazanılması, bilginin elde edildiği süreçtir. Enformasyonun dağıtımı, farklı kaynaklardan edinilen enformasyonun paylaşıldığı ve böylece yeni enformasyon ya da anlayışa yol açan süreçtir. Enformasyonun yorumlanması, dağıtılmış enformasyona bir ya da daha çok ortak anlayışın sonucu olan yorumun verilmesidir. Örgütsel bellek, bilginin gelecekte kullanılması için depolandığı varlıktır. DiBella vd. (1996), örgütlerin *öğrenme yetkinliklerini* belirlemek ve *öğrenme tarzlarını* anlamak için yedi *yönelimli* bir model

önermişleridir. *Bilgi kaynağı* (bir uçta içsel, diğerinde dışsal), *ürüne-sürece odaklanma*, *belgelendirme biçimi* (bir uçta kişisel, diğerinde ortaklaşa), *yayılım biçimi* (bir uçta biçimsel, diğerinde biçimsel olmayan), *öğrenmeye odaklanma* (bir uçta uyarlamacı, diğerinde yenilikçi), *değere-zincire odaklanma* (bir uçta tasarıma/biçime, diğerinde pazara/teslimata odaklanma) ve *beceri geliştirme* (bir uçta bireysel, diğer uçta grup olarak) bu yedi yönelimi oluşturmaktadır. İlgili yazında örgütsel öğrenme süreçleriyle ilgili en çok referans alan çalışmalardan biri de Crossan vd.nin (1999) makalesidir. Yazarlar öğrenmenin; *birey*, *grup* ve *örgüt* düzeylerinde gerçekleştiğini ve bu üç düzeyin *sezme*, *yorumlama*, *bütünleştirme* ve *kurumasallaştırma* alt süreçleriyle birbirlerine bağlandığını ve hem davranışsal hem de bilişsel değişimlerin ortaya çıktığını iddia etmişlerdir. Sezme ve yorumlama, birey; yorumlama ve birleştirme, grup; birleştirme ve kurumsallaştırma örgüt düzeyinde gerçekleşir. Örgütsel öğrenme modellerinden son olarak Lipshitz vd.nin (2007) çalışmasından söz etmek yerinde olacaktır. Öğrenmeyi birey, grup ve örgüt düzeyinde irdeleyen yazarlar, örgütsel öğrenmenin *yapısal*, *kültürel*, *psikolojik*, *liderlik* ve *politika*, *bağlamsal* yüzlerini ve *bilginin yayılımını* içeren bütünlük bir model önermişlerdir.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Türk yönetim/örgüt alanının gelişimiyle ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalar, genel olarak, alanın daha çok uygulamaya dönük model ve tekniklere yönelik çeşitli kavram ve modellerin ithal edildiği (Heper ve Berkman, 1979; Berkman, 1987; Üsdiken ve Pasadeos, 1993; Üsdiken, 1996; Üsdiken vd., 1998; Üsdiken ve Çetin, 2001; Üsdiken ve Erden, 2001 ve 2002), yöntem olarak ise yönetim/örgüt bilgisinin evrensel olduğu varsayımına dayanan görgül araştırmaların tercih edildiği (Üsdiken ve Pasadeos, 1992; Üsdiken ve Erden, 2001; Özen, 2002) bir yapıyı ortaya koymaktadır (Erdemir, 2009: 7). Araştırmanın amacı, Türkiye'deki örgütsel öğrenmeyle ilgili çalışmaların gelişimini ve bu gelişimin, Türk yönetim/örgüt alanının gelişimiyle ilgili çalışmaların sonuçlarıyla ne ölçüde örtüştüğünü UYOK bazında incelemektir. Araştırmanın UYOK bazında gerçekleştirilmesinin nedeni, UYOK'un yönetim / örgüt alanının kimliği ile alandaki çalışmaların niteliğini ve niceliğini etkilediği gerçeğidir (Özen ve Kalemci, 2009: 109). Araştırmaya esas alınan veri grubunu, 1996 ve 1998-2009 yıllarında gerçekleştirilen on iki kongrenin genişletilmiş özet ya da tam metin olarak kongre kitaplarında yer alan bildirimleri oluşturmaktadır. Araştırma için kongre kitaplarında yer alan toplam 1073 bildiri içinden doğrudan örgütsel öğrenme alanı altında yer alan 34 bildiri belirlenmiştir.

İçerik analizinin uygulandığı araştırmada kullanılacak ölçek, Özen (2000), Üsdiken ve Wasti (2002) ve Sayılar'ın (2005) kullandığı ölçeklerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Söz konusu ölçekle, bildirimlerin üç ana boyutta analiz edilmesi hedeflenmiştir. Bunlar *örgütsel öğrenmeye yaklaşım*, *Türkiye ortamına yaklaşım* ve *bilgi üretmeye yaklaşım*dır. Örgütsel öğrenmeye yaklaşım, bildirimlerde esas alınan *konular* ve bildirimlerin *analiz düzeyi* değişkenlerini kapsamaktadır. Bildirimlerin konuları, açık uçlu olarak kodlanmış ve Türkiye'deki var olan durumu sağlıklı değerlendirebilmek için öğrenen örgüt konusu da analize katılmıştır. Araştırmada *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 ölçülmüştür. Türkiye'yle bağ kurma, *Türkiye'ye hiç*

ilgi göstermemek ile Türkiye kaynaklı modeller üretmek arasında değişen dört ifadeli bir ölçekle ölçülmüştür. 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. Ayrıca görgül çalışmalar, nicel ve nitel yöntemlerin kullanımına göre de sınıflandırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Bulguları

Yukarıda söz edilen ölçütler üzerinden bildirilerin analiz bulguları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Örgütsel öğrenmeye yaklaşım açısından bildirilerin karşılaştırıldığı Tablo 1 incelendiğinde, öğrenen örgüt ve diğer örgütlerle bilgi alışverişi konularına daha fazla ilginin olduğu; araştırmaya dâhil olan bildirilerin analiz düzeylerinin genel olarak meso ve mikro olduğu ortaya çıkmıştır. Öte yandan, bildirilerde analiz düzeyi olarak örgütsel alan, örgüt topluluğu ve toplum düzeylerine çok az ilgi gösterilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Öğrenmeye Yaklaşım Açısından Bildirilerin Karşılaştırılması

	Sıklık
<i>Konu</i>	
• Öğrenen örgüt	• 10
• Diğer örgütlerle bilgi alışverişi	• 6
• Örgütsel bilginin özellikleri	• 3
• Enformasyon işleme modeli	• 3
• Örgütün kendi deneyimlerinden öğrenmesi	• 2
• Örgütsel öğrenme kültürü	• 2
• Öğrenme yönlülük	• 2
• Örgütsel öğrenme ve yönetim kültürü	• 1
• Örgüt içi bilgi alışverişi	• 1
• Örgütsel öğrenme düzeyleri ve bireysel öğrenme süreçlerinin örgütlere uyarlanması	• 1
• İşbirlikli öğrenme	• 1
• Stratejik öğrenme	• 1
• Örgütlerin öğrenme yönelimleri ve tarzları	• 1
• <i>Toplam</i>	• 34
<i>Analiz Düzeyi</i>	
• Mikro	• 11
• Meso	• 20
• Makro	• 3
• <i>Toplam</i>	• 34

Tablo 2 incelendiğinde, bildirilerde genel olarak örgütsel öğrenmeyle ilgili olguların ve bilginin yerel kültürden bağımsız ve evrensel olduğu varsayımı kabul edilmektedir. Örgütsel öğrenme kaynakları, modelleri ve araştırma programlarının bağlama göre değişkenliği hemen hiç sorgulanmamaktadır. Bu bulguyla örtüşen bir şekilde, Türkiye ortamıyla bağ kurma büyük oranda yabancı kuramların Türkiye’de sınanması ve bir ölçüde de Türkiye’ye yönelik önerilerde bulunma biçiminde gerçekleşmiştir. Türkiye’den

kaynaklanan kavram ve modeller önerme ise örneklem dâhilindeki araştırmacıların gündeminde yer almıyor denebilir.

Tablo 2. Türkiye Ortamına Yaklaşım Açısından Bildirilerin Karşılaştırılması

	Sıklık
• Evrensellik/Yerellik	•
• Evrensel	• 32
• Yarı evrensel, yarı yerel	• 2
• Yerel	• 0
• Türkiye Ortamıyla Bağ Kurma	• 34
• Türkiye'ye değinmeden teknik/görüş aktarma	• 3
• Türkiye'ye yönelik önerilerde bulunma	• 9
• Yabancı kuramların Türkiye'de sınanması	• 21
• Türkiye'den kaynaklanan kavram ve modeller önerme	• 1
• Toplam	• 34

Bildiriler, bilgi üretmeye yaklaşım açısından analiz edildiğinde esas alınan çalışması gerekçesi olarak, baskın evrensellik yaklaşımıyla tutarlı biçimde, bilime katkı yapma ve hem bilime katkı yapma hem de uygulamayı yönlendirme yaklaşımlarının; araştırma yöntemi olarak ise görgül ve nicel araştırmanın büyük ölçüde benimsendiği ortaya çıkmıştır. Bazı bildirilerde, uygulamayı yönlendirme gerekçesi ve nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Ülke yararını gözetme/vurgulama gerekçesinin benimsendiği ve nicel ile nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı bildiriler ise çok azdır.

Tablo 3. Bilgi Üretmeye Yaklaşım Açısından Bildirilerin Karşılaştırılması

	Sıklık
• Esas Alınan Çalışma Gerekçesi	•
• Ülke yararını gözetme/vurgulama	• 1
• Uygulamayı yönlendirme	• 8
• Bilime katkı yapma	• 14
• Hem bilime katkı, hem de uygulamacılara yol gösterme	• 11
• Toplam	• 34
• Araştırma Yöntemi	•
• Kavramsal	• 4
• Görgül ve nicel	• 23
• Görgül ve nitel	• 5
• Görgül ve nicel+nitel	• 2
• Toplam	• 34

4. SONUÇ

Örgütsel öğrenme, yarım asra yaklaşmış ömrüyle örgüt çalışmaları alanında önemli bir konuma sahiptir. Bu konunun Türkiye'ye yansımaları ise sınırlıdır. Yönetim/örgütler akademik alanın önemli kurumsal aktörlerinden bir olan UYOK, *bazen beklendik bazen de beklenmedik bir biçimde yönetim/örgüt alanının kimliğini, alandaki çalışmaların niteliğini ve niceliğini* etkilemektedir (Özen ve Kalemci, 2009: 109). Bu noktadan hareketle, UYOK'ta sunulmuş ve basılmış bildirilerden örgütsel öğrenme alanındakiler üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda; büyük ölçüde öğrenen örgüt ve diğer örgütlerle bilgi alışverişi konularına yoğunlaşıldığı, baskın analiz düzeyinin meso ve mikro olduğu, genel olarak örgütsel öğrenmeyle ilgili olguların ve bilginin yerel kültürden

bağımsız ve evrensel olduğu varsayımının kabul edildiği, büyük oranda yabancı kuramların Türkiye’de sınanması ve bir ölçüde de Türkiye’ye yönelik önerilerde bulunma biçiminde Türkiye ortamıyla bağ kurulduğu, ağırlıklı olarak bildirilerin bilime katkı yapma ve hem bilime katkı hem de uygulamaya yol gösterme ile gerekçelendirildiği ve bildirilerde görgül ve nicel araştırmanın baskın olduğu gözlemlenmiştir.

Yazın incelemesi kısmında gösterildiği gibi örgütsel öğrenme, farklı araştırma programlarına sahip, zengin bir çalışma alanıdır. Kuzey Amerika kaynaklı yazında, 1990’lardan bu yana popülerliğini devam ettiren ve bir “yönetim modası” olduğuna ilişkin kuvvetli bulguların ortada olduğu öğrenen örgüt konusu (Scarborough ve Swan, 2003), ülkemizde de yaygın olarak takip edilmektedir. Bunun yanında, örgütsel bilginin özellikleri gibi akademik yönelimli bir konunun öğrenen örgütün hemen ardından gelmesi bilimsel açıdan olumlu bir gelişme sayılabilir. Ayrıca, konuların ağırlıklı olarak davranışsal yaklaşımın altında yer alması da yine Kuzey Amerika kaynaklı yazınla paralellik noktasında dikkat çekicidir. Makro analiz düzeyinin çok düşük olması, son yıllarda özellikle örgüt çalışmaları alanında makro düzeye doğru yönelişin Türkiye’deki yazına pek yansımadağı (Özen, 2000: 106) görüşünü desteklemektedir. Türkiye’deki akademisyenlerin, öğrenen örgüt alanından uzaklaşarak, bilişsel ve sosyal süreçler yaklaşımlarının altında yer alan konular ve davranışsal yaklaşım altındaki diğer konularda çalışmalar yapmaları ve bu çalışmaların, mikro ve meso düzeyler kadar makro düzeyde de gerçekleştirilmesi, örgütsel öğrenmenin farklı boyutlarıyla anlaşılmasını beraberinde getirecektir.

Bildirilerde, örgütsel öğrenme alanında egemen konumdaki Kuzey Amerika yazının evrenselliğinden kuşku duyulmamaktadır. Dolayısıyla, Türkiye ortamının, yabancı ortamlarda geliştirilen teknik veya kuramların gereklerine/öngörülerine “görece” değerlendirildiği gözlemlenmektedir (Sayılar, 2005: 168). Ancak, önceki araştırmaların (örn. Üsdiken ve Wasti, 2002; Sayılar, 2005) bulgularından farklı olarak yabancı kuramların Türkiye’de sınanması şeklinde Türkiye ortamıyla bağ kurma ve çalışmayı bilime katkı yapmayla gerekçelendirme diğer seçeneklerden daha baskın olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmacıların, Türkiye’den kaynaklanan kavram ve modeller üretme konusundaki “isteksizlikleri” nitel yöntemi benimsemiş görgül araştırmaların azlığıyla da kendini göstermektedir. Örgütsel öğrenme alanında çalışacak araştırmacıların, yabancı kuramların Türkiye’de sınanmasının yanında Türkiye’den kaynaklanan kavram ve modeller üretme niyetiyle çalışmaları ve “törenselleşen” (Özen, 2002) olmayan görgül araştırmaların sayılarının artmasıyla, alanın Türkiye ortamındaki “bilimselliği” de artacaktır.

KAYNAKÇA

- Amburgey, T. L. ve A. S. Miner. 1992. Strategic momentum: The effects of repetitive, positional, and contextual momentum on merger activity”, *Strategic Management Journal*, 13, 5: 335-348.
- Argote, L. 1999. *Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Argyris, C. ve D. A. Schön. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barnett, W. P. ve M. T. Hansen. 1996. The red queen in organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 17: 139–157.

- Berkman, Ü. 1987. Amme İdaresi Dergisi'nde yayınlanan makaleler ve Türk Yönetim Bilimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 20, 4: 19-42.
- Brown, J. S. ve P. Duguid. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2: 1, 40-57.
- Cohen, W. M. ve D. A. Levinthal. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Cohen, W. M. ve D. A. Levinthal. 1989. Innovation and learning: The two faces of R & D. *The Economic Journal*, 99: 397, 569-596.
- Cook, S. D. ve D. Yanow. 1993. Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2: 4, 373-390.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. ve White, R. E. 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24: 522 - 537.
- Cyert, R. M. ve March, J. G. 1963. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Daft, R. L. ve K. E. Weick. 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 2: 284-295.
- DiBella, A. J., E. C. Davis ve J. M. Gould. 1996. Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33: 361-379.
- Dyer J. H. ve H. Singh. 1998. Relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 4: 660-679.
- Easterby-Smith, M. ve Lyles, M. A. 2003. Introduction: The watersheds of organizational learning and knowledge management. M. Easterby-Smith ve M. A. Lyles (Der.). *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management: 1-15*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Erdemir, E. 2009. Türkiye'de yönetim/örgüt alanının gelişimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4, 1: 7-12.
- Evanson, R. E. ve Y. Kislev. 1976. A stochastic model of applied research. *Journal of Political Economy*, 84: 265-281.
- Hedberg, B. 1981. How organizations learn and unlearn. Nystrom, P. ve W. Starbuck (Der.), *Handbook of Organizational Design* (New York: Oxford University Press), s. 1-27.
- Heper, M. ve Berkman, Ü. 1979. Administrative studies in Turkey: A general perspective. *International Social Science Journal*, 31: 305-327.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2: 88-115.
- Ingram, P. ve J. A. C. Baum. 1997. Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels: 1898-1980. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1: 68-102.
- Johanson, J. ve J. E. Vahlne. 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 2: 23-32.

- Kim, L. 1997. The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors. *California Management Review*, 39: 86-100.
- Kogut, B. 1988. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 4: 319-332.
- Kutanis, R. Ö., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. 2007. Nitel araştırmanın dayanılmaz hafifliği-2: İdealler ve gerçekler: 233 – 243. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Lee, G. K. ve R. E. Cole. 2003. From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: The case of the Linux Kernel development. *Organization Science*, 14, 6: 633-649.
- Levitt, B. ve March, J. G. 1988. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319 – 340.
- Lipshitz, R., Friedman, V. J. ve Popper, M. 2007. *Demystifying organizational learning*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- March, J. G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 1: 71-87.
- March, J. G. 1988. Introduction: A chronicle of speculations about decision-making in organizations. March, J. G. (Der.), *Decisions and Organizations* (Cambridge, MA: Basil Blackwell). s. 1-21
- March, J. G. ve H. A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: John Willey & Sons.
- Miller, D. ve J. Shamsie. 2001. Learning across the life cycle: Experimentation and performance among the hollywood studio heads. *Strategic Management Journal*, 22: 725-745.
- Nelson, R. R. ve S. G. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Özen, Ş. ve Kalemci, A. 2009. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresinin doğuşu, kurumsallaşması ve alana etkileri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4: 79 – 112.
- 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 törensel görgülcülük sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2: 187 – 213.
- Özen, Ş. 2000. Türk yönetim / organizasyon yazınında yöntem sorunu: kongre bildirileri üzerinde bir inceleme. *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1: 89 – 118.
- Pisano, G. P. 1994. Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15: 85-100.
- 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 – 174.
- Scarborough, H. ve J. Swan. 2003. Discourses of knowledge management and learning organization: Their production and consumption. M. Easterby-Smith ve M. A.

- Lyles (Der.). The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management: 495-512. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Schulz, M. 2002. Organizational learning. J. A. C. Baum (Der.). The Blackwell Companion to Organizations: 415 – 441. Oxford: Blackwell Publishers.
- Song, J., P. Almeida ve G. Wu. 2003. Learning-by-hiring: When is mobility more likely to facilitate interim knowledge transfer? *Management Science*, 49, 4: 351–365.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.
- Tsang, E. W. K. 1997. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50: 73 - 89.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z. 2002. 1990'lı yıllarda Türkiye'de yönetim alanı: Disiplinin yapısı ve yaklaşımlar. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2, 1: 91-112.
- Üsdiken, B. ve Wasti, S. A. 2002. Türkiye'de akademik bir inceleme alanı olarak personel veya 'insan kaynakları' yönetimi, 1972 – 1999. *Amme İdaresi Dergisi*, 35: 1 – 37.
- Üsdiken, B. ve Çetin, D. 2001. From betriebswirtschaftslehre to human relations: Turkish management literature before and after the Second World War. *Business History*, 43, 2: 99-124.
- Üsdiken, B. 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. 1996. Importing theories of management and organization: The case of Turkish academia. *International Studies of Management & Organization*, 26, 3: 33-46.
- Üsdiken, B., Selekler, N. ve Çetin, D. 1998. Türkiye'de yönetim yazınına egemen anlayışın oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 31, 1, 57-88.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. 1993. Türkiye'de örgütler ve yönetim yazını. *Amme İdaresi Dergisi*, 26, 2: 73-93.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. 1992. Türkiye'de yayımlanan yönetimle ilgili veri temelli makalelerde yöntem. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 19, 2, 249-266.
- Wright, T. P. 1936. Factors affecting the cost of airplanes, *Journal of the Aeronautical Sciences*, 3: 122-128.

**FİRMALARIN YÖNETİM MODALARINI BENİMSEMESİNE ETKİ EDEN
FAKTÖRLER: TÜRKİYE'DE YERLEŞİK FİRMALARDA TKY, ALTI SİGMA,
YALIN ÜRETİM VE KURUMSAL KARNE FİKİRLERİNİN YAYILIMI**

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ERÇEK

İstanbul Teknik Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İşletme Mühendisliği Bölümü
ercekme@itu.edu.tr

Araş. Gör. Özlem ARACI

İstanbul Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
araci@itu.edu.tr

Araş.Gör. Cihangir GÜMÜŞTAŞ

İstanbul Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
gumustas@itu.edu.tr

Yönetim modalarının yayılım sürecine ilişkin gerek ulusal gerekse de uluslar arası düzeyde yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Erçek ve İşeri Say, 2008/9; Özen, 2002; Özen ve Berkman, 2007; Spell, 2001; Abrahamson ve Fairchild, 1999; Rovik, 2002; Carson vd., 2000). Bu çalışmaların çok önemli bir kısmında moda yayılımı sadece söylemden oluşmaktaymış gibi sadece basılı medya göstergelerine indirgenerek incelenmekte, bu da moda söylemine konu olan fikirlerin uygulayıcılar tarafından gerçekte ne kadar benimsendiği noktasında soru işaretleri uyandırmaktadır (bkz. Nijholt ve Benders, 2007; Braam vd., 2007). Yönetim modaları bilindiği gibi ilerici yönetim fikirlerinin kolektif kabul görme ve terkedilme davranışlarında yaşanan hızlı değişimle açıklanmaktadır. Dolayısıyla, yönetim modası sayılabilmesi için ilerici söylemiyle öne çıkan bir yönetim fikrinin sunulduğu ortamdaki aktörlerden hızlı bir şekilde talep gördüğünün ve yine benzer şekilde bu aktörlerin bu fikre olan ilgilerinin hızla yitildiğinin belgelenmesi gerekir. Bu konuda, Türkiye'de özellikle firma düzeyinde benimseme konusunda çalışma eksikliği bulunmakta, Toplam Kalite Yönetimi dışındaki yeni yönetim fikirlerinin gerçekten modalaşmış modalaşmadığını belirleyebilme konusunda sistematik veri bulunmamaktadır. Ayrıca, firmalar söz konusu moda fikri benimsediyse önce benimseyen firmalar ile sonra benimseyenler arasında varsa farklılık olup olmadığı da veri ile desteklenememiş durumdadır. Dolayısıyla, bu araştırma ihtiyacından hareketle bu çalışma dört adet yeni yönetim fikrinin Türkiye'deki firmalar tarafından benimsenip benimsenmediğini ve benimseme davranışının bir takım firma özellikleriyle ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmada benimseme sürecine ilişkin ele alınan moda girişimleri Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Yalın Üretim/Yönetim (LP), Altı Sigma (6S) ve Kurumsal Karne (BSC) fikirleridir. Bu fikirlerin Türkiye'de yerleşik firmalarda kabul görüp görmediğini araştırmak için öncelikle büyük ölçekli firmalar üzerinden bir örneklem tespit edilmesi yoluna gidilmiştir. Büyük ölçekli firmaların bu fikirleri benimseme olasılığı küçük ölçekli

firmalara göre görece kaynak bolluğu, süreç karmaşıklığı ve uluslararasılaşma düzeyleri açısından daha yüksek olarak varsayılmış, dolayısıyla örneklemin oluşturulmasında İstanbul Sanayi Odası tarafından yıllık olarak açıklanan 2009 yılı ilk 500 büyük işletme listesinden faydalanılmıştır. Ancak bu listenin sanayi şirketlerinden oluşmasından ötürü örnekleme öncelikle havayolu taşımacılığı, iletişim, bankacılık ve sigorta ve perakendecilik gibi hizmet kesimlerinden şirketler dahil edilmiştir. Yabancı sermayeli şirketlerin örnekleme içerisinde daha fazla temsilini sağlayabilmek için de YASED üyesi işletmelerden de veri toplanmıştır. Böylelikle 700 şirketin üzerinde bir örnekleme üzerinden veri toplanmasına geçilmiştir.

Veriler yapısal ancak açık uçlu sorular da içeren bir form üzerinden telefon mülakatlarıyla toplanmıştır. Telefon mülakatları konu hakkında eğitilen doktora öğrencileri tarafından gerçekleştirilmiş ve anında veri tabanına kayıt edilmiştir. Telefonla yapılan anketler konu hakkında uzman firma temsilcilerine ulaşma imkanı yarattığından veri kalitesini yükseltmiştir. Yine de toplanan veri sayısı 355 firma ile sınırlı kalmıştır. Firmaların büyüklükleri çalışan sayısı verisinden, ortaklık yapıları ise grup/holding üyesi olup olmadıkları ve yabancı sermaye katkısı olup olmadığı üzerinden ayrıca kodlanmıştır. Bunun yanında firmanın merkez ve diğer işletmelerinin yerleşimi de metropollere yakınlık açısından kodlanarak değerlendirilmiştir. Firmaların bağlı bulunduğu sektörler de yine kodlanan bir başka özelliktir.

Yapılan değerlendirmeler TKY'nin önceki çalışmalara paralel şekilde açık ara en çok benimsenen moda girişimi olduğunu göstermiştir. Ancak, TKY'nin benimsenme hızında yıllara göre önemli dalgalanmalar bulunmakta, tipik bir moda eğrisi gözlenmemektedir. Diğer yönetim fikirlerinin modalaşım modalaşmadığı veriyle tam desteklenmemektedir. Diğer moda girişimleri henüz toplam benimsenme sayılarında son derece geridedir ve 6S dışında kolektif terk etme veya benimsememe gibi bir sürecin başladığına dair veri bulunmamaktadır. Benimsenmeyi açıklama adına yapılan lojistik regresyon analizleri genellikle TKY kullanımı ve firma büyüklüğünün benimsenmeyi tetikleyen temel faktör olduğunu ortaya koymaktadır. TKY'nin benimsenmesi diğer peşisıra yayılan moda girişimlerinin kullanımını da olumlu etkiler görünümündedir. Şirketler büyüdükçe ve TKY kullandıkça diğer moda girişimlerini denemeye daha eğilimli gibidirler. Bununla beraber, sadece toplanan verilerden hareketle modalaşım yönetim fikirlerinin zaman içerisinde karşılıklı etkileşimlerine ilişkin bir yorum getirmek pek mümkün değildir. İlave niteliksel çalışmalarla bu etkileşimin daha fazla araştırılmasına ihtiyaç vardır.

Ayrıca, yabancı ortaklık ve firma yerleşimi çeşitli moda girişimlerinin benimsenmesinde etkili olan diğer faktörler olarak görülmektedir. Bunların yanı sıra, daha teknoloji yoğun sektörlerin moda girişimlerini daha fazla benimsediği görülmektedir. Son olarak, firmalar, moda girişimlerini benimseme konusunda, eğer varsa, bağlı oldukları çokuluslu şirket merkezinin ve/veya holding/grup merkezinin büyük ölçüde yönlendirmesiyle karşı karşıyadırlar. Bir işletme grubunun yada çokuluslu bir şirketin bağlı ortaklığı konumundaki firmaların moda girişimlerini bünyelerine adapte etme konusunda önemli ölçüde karar verme serbestliği olmadığı görülmüştür. Bu da moda yayılımında zorlayıcı kurumsal baskıların önemli rolü olabileceğini düşündürmektedir.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. ve G. Fairchild (1999) "Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes", *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 708-740.
- Braam, G.J.M., Benders, J. ve S. Heusinkveld (2007) "The Balanced Scorecard in Netherlands: An Analysis of its Evolution Using Print Media Indicators", *Journal of Organizational Change Management*, 20 (6): 866-879.
- Carson, P. P., Lanier, P. A., Carson, K. D., ve B. N. Guidry. (2000) "Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing" *Academy of Management Journal*, 43 (6): 1143-1158.
- Erçek, M. ve İşeri Say, A. (2008/9) "Discursive Ambiguity, Professional Networks, and Peripheral Contexts: The Translation of Total Quality Management in Turkey, 1991–2002", *International Studies of Management and Organization*, 38 (4): 78-99.
- Nijholt, J.J. ve J. Benders (2007) "Coevolution of Management Fashions: The Case of Self-Managing Teams in the Netherlands", *Group and Organization Management*, 32 (6): 628-652.
- Özen, Ş. (2002) "Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1): 47-90.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. (2007) "Cross-national Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey", *Organization Studies*, 28 (6): 825-851.
- Røvik, K.A. (2002) "The Secrets of Winners: Management Ideas That Flow." In K. Sahlin-Andersson and L. Engwall (eds.), *The Expansion of Management Knowledge*, pp. 113-144. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Spell, C.S. (2001) "Management Fashions: Where do They Come From? Are They Old Wine in New Bottles?" *Journal of Management Inquiry*, 10 (4): 358-372.

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE SONUÇLARI: İMKB'DE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Deniz TAŞCI

Anadolu Üniversitesi
İletişim Bilimleri Fakültesi
İletişim Bölümü
dtasci@anadolu.edu.tr

Umut KOÇ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
umutkoc@gmail.com

ÖZET

Örgütsel öğrenmenin işletme üzerindeki etkilerinin incelemesi için, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) 2006 ve 2007 yıllarında işlem gören 196 imalat işletmesi üzerinde görgül bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Örgütsel öğrenme ve yenilikçilik ölçekleri aracılığıyla işletmelerin tepe yöneticilerinden elde edilen veriler, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmak suretiyle irdelenmiştir. Örgütsel öğrenme ile işletme performansı arasındaki ilişki ise; özümseme kapasitesi ile karlılık göstergelerinden özsermayenin geri dönüş oranı (ÖGDO), satışların geri dönüş oranı (SGDO) ve varlıkların geri dönüş oranı (VGDO) üzerinde korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerinde ve özümseme kapasitesinin ise VGDO üzerinde olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel öğrenme, özümseme kapasitesi, işletme performansı, yenilikçilik.

1.GİRİŞ

Örgütlerin *öğrendikleri* fikri, yönetim ve örgüt teorisinde son elli yıldaki en anlamlı ilerlemelerden birini temsil etmektedir (Lipshitz vd., 2007: 5). Özellikle geride bıraktığımız çeyrek yüzyıl içerisinde, gerek iş dünyasına gerek akademiye yönelik dergilerde örgütsel öğrenmeyle ilgili yayımlanan makalelerin sayısında büyük bir artış yaşanmış; örgütsel öğrenme üzerine seminerler ve dersler, doktora ve yüksek lisans programlarında yer almaya başlamıştır. Bu gelişmeler, örgütlerin bilgiye sahip olduklarını, zaman içinde kendilerine özgü süreçleri yaşayarak öğrendiklerini ve kendi bilgi tabanları ve sosyal sermayelerini değerli varlıkları olarak kabul ettiklerini göstermekte; ayrıca, örgütsel öğrenme üzerinde

araştırma yapmanın ve örgütsel öğrenmenin örgütlere uygulama açısından yansımalarının meşruiyetini artırmaktadır (Lyles ve Easterby-Smith, 2003: 639).

İlk defa, Cangelosi ve Dill (1965) iyileştirilmiş performansın öğrenme anlamına geldiğini ifade etmişlerdir. Bu görüşü savunanlar, örgütlerin, tıpkı uyarıcı-tepki modellerinde olduğu gibi, arzu edilen çıktılarla sonuçlanan davranışları pekiştirecekleri ve arzu edilmeyen çıktılarla sonuçlanan davranışları ise sönmüleyeceklerini varsaymaktadırlar (Lave ve March, 1975). Hatta Fiol ve Lyles (1985, s. 803), örgütsel öğrenmenin temelinde yatan yorumlar ne olursa olsun, öğrenmenin her koşulda gelecekteki performansı arttıracığıyla ilgili varsayımların bulunduğunu iddia etmişlerdir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı örgütlerin nasıl öğrendiklerini ilgili yazında en fazla referans verilen modellerden biri olan Huber'in (1991) *enformasyon işleme modelini* ve örgütsel öğrenmenin en önemli konularından bir olan *özümseme kapasitesini* (ÖK) temel alarak irdelemek ve örgütsel öğrenmenin işletmenin performansına ve yenilikçiliğine olan etkilerini incelemektir.

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE SONUÇLARI

Çoğu çalışmada örgütsel öğrenme farklı süreçlerin birleşimi olarak değerlendirilmiştir. Ancak, bu alandaki pek çok araştırmanın temelini kuşkusuz Huber'in (1991) çalışması oluşturmaktadır. Huber (1991), kendinden önceki araştırmacılara kıyasla örgütsel öğrenmeye daha davranışsal bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Ona göre “bir örgüt, birimlerinden herhangi biri, örgütün potansiyel olarak yararına olacağına farkına vardığı bilgiyi elde ederse öğrenir” Huber (1991: 89). Bu tanımdan hareket eden yazar, öğrenmeyle ilgili dört yapı ve süreçten söz etmiştir: *Bilginin kazanılması, enformasyonun dağıtımı, enformasyonun yorumlanması ve örgütsel bellek*. Bilginin kazanılması, bilginin elde edildiği süreçtir. Örgüt bilgiyi; doğuştan, deneyim, dolaylı öğrenme, aşılama ve araştırma yoluyla elde edebilir. Enformasyonun dağıtımı, farklı kaynaklardan edinilen enformasyonun paylaşıldığı ve böylece yeni enformasyon ya da anlayışa yol açan süreçtir. Enformasyonun yorumlanması, dağıtılmış enformasyona bir ya da daha çok ortak anlayışın sonucu olan yorumun verilmesidir. Örgütsel bellek, bilginin gelecekte kullanılması için depolandığı varlıktır. Örgütler, kimi zaman işletim sebepleriyle ve kimi zaman da diğer birimlerin ya da örgütlerin raporlama gereksinimlerini karşılamak için; yüksek miktarda “katı” enformasyonu standart faaliyet yordamları, rutinler ve komutlar gibi biçimlerde depolarlar ve genellikle bilgisayarlarda saklarlar. “Yumuşak” enformasyon ise yöneticiler ve diğer kişilerce zihinsel olarak depolanır.

ÖK, gerek genel olarak örgüt teorisinde gerekse özel olarak örgütsel öğrenmeyle ilgili çalışmalarda son yıllarda ortaya atılan en önemli kavramlardan biridir. İlk defa, Cohen ve Levinthal (1989, s. 569) ÖK'yi “işletmenin çevresindeki bilgiyi tanıma, sindirme ve kullanma yeteneği” olarak tanımlamışlardır. Kavramı, ilgili yazında çok fazla referans verilen bir başka makalelerinde ise “yeni enformasyonun değerini takdir etme, söz konusu enformasyonu sindirme ve ticari amaçlara ulaşmak için uygulama” ve “işletmenin dışındaki bilgiyi değerlendirme ve bu bilgiden yararlanma yeteneği” olarak tanımlamışlardır (Cohen ve Levinthal, 1990: 128). İlerleyen yıllarda, ÖK'yle ilgili egemen paradigmanın tek yönlü öğrenme odaklı yaklaşımı eksik bulunarak kavramın “sosyo-teknik ilişkiler”e dayandığı, “ilişkisel getiri” sağlayan “yinelemeli bir değiş tokuş süreci” olduğu ve işletmenin özel bir ittifak ortağından gelen değerli bilgiyi tanıma ve sindirme yeteneği olarak tanımlanan *ortağa özgü ÖK*'nin önemi vurgulanmıştır (Dyer ve Singh, 1998). Bir işletmenin öğrenci diğerinin öğretmen olduğu varsayıldığında *göreceli ÖK*'den söz etmek gerekir. Göreceli ÖK; öğretmen işletme tarafından sunulan yeni bilginin türüne, öğrenci ve öğretmen

işletmelerin; çalışanlarını ücretlendirme uygulamalarına, örgütsel yapılarına ve örgütsel sorunlarının benzerliğine bağlıdır (Lane ve Lubatkin, 1998). Burada öğrenci işletmenin eylemleri, çevresine önceden verdiği tepkiler tarafından şekillenecektir. İşletmenin rekabet çevresi ve işletmenin söz konusu rekabetteki başarısı, Cohen ve Levintahal'in örtük geri bildirim döngüsüne (ÖK-öğrenme-yeni ÖK) aracı olarak katılacaktır (van den Bosch vd., 1999: 566). İşletmenin çevresiyle birlikte evrimi aracılığıyla geliştirdiği bu kapasite *potansiyel ÖK* olarak da adlandırılabilir (Zahra ve George, 2002: 190).

Örgütsel öğrenme, davranışı yeniden şekillendirme potansiyeline sahip olan yeni anlayışlar geliştirmekle ilgilidir (Huber, 1991: 89) ve öğrenmenin işletmenin davranışında birtakım değişikliklere yol açması beklenmektedir (Argyris, 1994: 77). Bir örgüt, daha geniş bir rekabet repertuarı oluşturmak için gerek başarılarından gerekse başarısızlıklarından dersler çıkartabilir (Sitkin, 1992: 150). Örgütsel öğrenme, daha nitelikli bilgiler ve anlayışlar aracılığıyla faaliyetleri iyileştirme sürecidir (Fiol ve Lyles, 1985: 803). İşletmelerin stratejik varlıkları az bulunur, taklit edilmesi zor ve yerine yenisinin koyulamadığı varlıklardır (Meso ve Smith, 2000: 224) ve işletmede sürekli bir biçimde kalıcı değildirler (Wernerfelt, 1984: 172). Sürdürülebilir işletme performansı, büyük ölçüde örgüt düzeyindeki bilgi gibi maddi olmayan varlıklardan elde edilmektedir (Liebeskind, 1996: 93). Öğrenmeden kazanılan bilginin; örgütün stratejik açıdan en önemli ve potansiyel olarak en verimli kaynağı olması (Grant, 1996: 110; Barney, 1991: 101) öğrenmeyi örgütsel etkinliğin önemli belirleyicilerinden biri haline getirmiştir. Örgüt düzeyinde öğrenme, örgütsel performansı birey ya da grup düzeyinde öğrenmeden daha fazla etkilemektedir (Bontis vd., 2002: 459). Örgütsel öğrenme aracılığıyla kazanılan, dağıtılan, yorumlanan ve örgütsel bellekte saklanan örgütsel bilgi, işletmeler için sürdürülebilir rekabet üstünlükleri yaratma kaynağı olan stratejik bir varlıktır (Yeung vd., 2007: 2462). Son gerçekleştirilen görgül araştırmalar, öğrenme ve bilginin işletme performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermiştir (örn. Appleyard, 1996; Decarolis ve Deeds, 1999; Bontis vd., 2002; Tippins ve Sohi, 2003; Hult vd., 2007).

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; örgütsel öğrenme ile işletmelerin performansları ve yenilikçilikleri arasındaki ilişkiyi, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) 2006 – 2007 yıllarında işlem gören imalat işletmeleri örnekleminde incelemektir. Örgütsel öğrenme alanında gerçekleştirilen çalışmaların çoğunda; örgütsel öğrenme ile karlılık, verimlilik, esneklik / uyurlanabilirlik ya da yenilik şeklinde tanımlanan işletme performansı arasında olumlu bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir. Buna karşılık, kimi araştırmacılar örgütsel öğrenmenin olumsuz yanlarını ve uyuşmazlık kaynağı olabileceğini vurgulamaktadırlar (Shipton, 2006: 239). Yazında var olan bu tartışmaya, ulusal ölçekte ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilen bir görgül araştırmayla mütevazı bir katkı sağlanmasının hedeflenmesi ve Türkiye bağlamında örgütsel öğrenmeyle ilgili örgüt düzeyinde çok sınırlı sayıda çalışmanın gerçekleştirilmiş olması araştırmayı önemli kılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma “örgütsel öğrenme ile işletmenin performansı ve yenilikçiliği arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusu etrafında modellenmiştir. Araştırmada; örgütsel öğrenme bağımsız,

işletme performansı ve yenilikçilik ise bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Araştırma örgüt düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini, İMKB’de 2006 ve 2007 yıllarında işlem gören toplam 196 imalat işletmesidir. Örneklemin bu şekilde belirlenmesinin temel sebepleri; genellikle büyük işletmelerin biçimlendirilmiş öğrenme süreçlerine sahip olduklarının varsayılması, örgütsel öğrenmeyle ilgili olan ÖK’nin ölçülmesinde işletmelerin ar-ge harcamalarına ve işletme performansının ölçülmesinde çeşitli finansal boyutlara duyulan gereksinimdir. Bu bağlamda, İMKB’de işlem gören işletmelerin <http://www.imkb.gov.tr/Home.aspx> sitesinde yer alan adres bilgileri ve mali tabloları önemli bir veri tabanı işlevi görmüştür.

3.2.1. Hipotezler

Örgütsel yenilik; ürünlerin, süreçlerin, yönetim ya da pazarlama sistemlerinin içerisinde somutlaştırılan ve işletmeye göre yeni olan fikirlerin uygulanması olarak tanımlanmakta (Weerawardena vd., 2006, s. 39), var olan ve yeni bilgilerin birleşiminin sonucu olarak kabul edilmektedir (Kogut ve Zander, 1992: 385). Yenilikçilik ise; işletmenin yeni fikirler, ürünler ve süreçleri yaratma ve uygulama becerisidir (Hult ve Ketchen, 2001: 902). Çok az işletme başarılı ve sürekli yenilik için gerekli olan girdilerin tümüne sahiptir. İşletmelerin kendi araştırma girişimleri yenilikte önemli bir rol oynasa da, yenilikçi süreçlerini sürdürmek isteyen işletmelerin dışsal kaynaklara yönelmeleri gerekir (Almeida vd., 2003: 357). Dolayısıyla, sürdürülebilir yenilikçilik için dışsal bilginin kazanılması şarttır. Enformasyon örgütte yayıldıkça, enformasyonun anlamı üzerinde uzlaşma gelişir. Bu durum, enformasyonun örgüt üyeleri arasında genel bir anlayışla kavranmasına yol açar. Üyeler, enformasyonun anlamı konusunda fikir birliğine ulaşıncaya enformasyona göre ortak bir tavırla hareket ederler. Yenilikçiliğin önemli bir özelliği işletme içindeki bilgileri birleştirme ya da bu bilgiler arasında bağlantılar kurma becerisidir (Henderson ve Clark, 1990: 11). Birleştirme ise enformasyonun etkin bir şekilde dağıtılması ve yorumlanmasıyla ilgilidir. Enformasyonun paylaşılan anlayışının örgütsel belleğe işlenmesiyle, gelecekteki enformasyon var olan enformasyonun ışığında değerlendirilir (Tippins ve Sohi, 2003: 749). Örgütsel bellek, işletmeye uzun dönemli öğrenme olanağını sağlamaktadır (Sinkula, 1994: 42). Öğrenmede ustalaşan örgütün “başarılı yenilikçi” olma olasılığı artmakta (Almeida vd., 2003: 356) ve yenilikçilik, örgütsel öğrenmenin sonucu ya da çıktısı olarak görülmektedir (Hurley ve Hult, 1998: 44). Buna göre hipotezler şu şekilde sıralanabilir:

H_1 : Örgütsel öğrenme ile yenilikçilik arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a} : Dışsal bilginin kazanılması ile yenilikçilik arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b} : Enformasyonun dağıtılması ile yenilikçilik arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c} : Enformasyonun yorumlanması ile yenilikçilik arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d} : Örgütsel bellek ile yenilikçilik arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel öğrenme ile sıkı bir ilişki içerisinde bulunan ÖK, kimi yazarlara göre, bir işletmenin öğrenmesinin ta kendisi (Cohen ve Levintal, 1989: 569); kimilerine göre ise,

örgütün dışsal bilgiyle ilişkisiyle ilgili olan özel bir örgütsel öğrenme türüdür (Sun ve Anderson, 2008: 15). ÖK'nin işletmenin dışındaki bilgiyi değerlendirme, sindirme ve bu bilgidен yararlanma yeteneğinden oluşan boyutları (Cohen ve Levinthal, 1990), yalnızca diğer işletmelerin ürünleri ya da süreçlerini taklit edebilmeyi değil, bilimsel araştırma gibi daha az ticari odaklı bilginin kullanımını da içerir (Lane ve diğerleri, 2006: 833). İşletmelerin ar-ge faaliyetleri ÖK'lerini artırmakta (Cohen ve Levinthal, 1989: 569) ve ar-ge'ye yoğunlaşan örgütler, yeni ürünlerini başarıyla ticarileştirebilmektedirler. ÖK ile örgütsel öğrenme arasında yinelemeli ve dinamik bir ilişki söz konusudur: ÖK'deki artış örgütsel öğrenmeyi şiddetlendirmekte; örgütsel öğrenmedeki bu şiddetlenme ise ÖK'yi artırmaktadır (Lane vd., 2006: 849). ÖK yüksek olan örgüt, yeni bilgiyi işletme faaliyetlerini iyileştirmede kullanmaktadır. Örgütün bilgi tabanındaki artış, özümseyen yeni bilgidен kazanç sağlandığından işletme performansını arttırmaktadır (Tsai, 2001: 998). Hatta, işletmelerde ar-ge harcamaları şeklinde gözlemlenen ÖK'ye devamlı yatırım, bir teknolojik süreksizliğin hemen ardından bile işletmelerin performanslarına katkı sağlamaktadır (Rothaermel ve Hill, 2005: 64).

H₂: ÖK ile işletme performansı arasında olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

3.2.2. Verilerin Derlenmesi

Araştırmada veri derlemesi, tarama tekniklerinden anket ve tepkisiz tekniklerden var olan istatistikler / belgelerin incelenmesi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, her işletmenin bir tepe yöneticisinden (yönetim kurulu başkanı, genel müdür, genel müdür yardımcısı, üretim ya da pazarlamadan sorumlu olan yönetici) veri kaynağı olarak yararlanılması amaçlanmıştır. Tepe yöneticiler, örgütsel sistemin tamamını görebilen en üstün konumda bulunmakta ve örgütün özellikleriyle ilgili en kapsamlı bilgiye sahip durumdadırlar. Örgütsel öğrenme ve yenilikçilikle ilgili orta ve alt düzey yöneticilerden elde edilecek veriler, genelde bu yöneticilerin tüm sistemin nasıl işlediğiyle ilgili enformasyona erişim olanakları olmadığı için araştırmanın geçerliliğini sorgulanır hale getirebilecektir (Snow and Hrebiniak, 1980, s. 320).

Araştırmada kullanılan ankette örgütsel öğrenmenin, Huber'in (1991) enformasyon işleme modeline dayanan Lopez vd.'nin (2006) geliştirdiği ölçekten seçilen on beş ifadeyle; yenilikçiliğin, Hurley ve Hult'ın (1998) geliştirdiği, tek boyut altında toplanan ve beş ifadeden oluşan ölçekle ölçülmesi hedeflenmiştir. Huber'in (1991) örgütsel öğrenmeye enformasyon işleme modelini temel alan yaklaşımı pek çok araştırmanın örgütsel öğrenmenin ölçüm aşamasında benimsenmiştir (örn. Tippins ve Sohi, 2003; Lopez ve diğerleri, 2005, 2006; Chou vd. 2007). Örgütsel öğrenmeyle ilgili ifadelerin dördü bilginin dışsal olarak kazanılması, üçü enformasyonun dağıtılması, dördü enformasyonun yorumlanması ve dördü örgütsel bellek boyutlarının altında yer almaktadır. Araştırmaya katılanların tüm ifadeleri değerlendirmesinde "Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde beşli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Örgütsel öğrenme ve yenilikçilikle ilgili ifadelerin araştırmaya katılanlar tarafından anlaşılabilirliğinin belirlenmesi amacıyla Eskişehir'de farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren büyük ölçekli imalat işletmelerinden on yedisi üzerinde bir pilot araştırma gerçekleştirilmiş ve örgütsel ifadeyle ilgili dört, yenilikçilikle ilgili bir ifade elenerek araştırma için on beş ifadeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Araştırmanın bu aşaması,

Şubat – Mart 2008 tarihleri arasında tamamlanmıştır. Posta yoluyla gönderilen anketlere Mayıs 2008 itibarıyla 46 işletmeden geri dönüş elde edilmiştir. Anket, örnekleme oluşturan işletmelerin geriye kalanlarına ikinci kez postalanmış ve Ağustos 2008 itibarıyla 19 işletmeden daha geri dönüş elde edilerek toplamda 65 işletmeden veri derlenmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 33.16 olarak gerçekleşmiştir. Anketlerin tümü kullanılabilir durumda olduğundan analizler 65 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

İlgili yazınında, örgütün belirli bir zaman kesitinde gerçekleştirdiği ar-ge harcamalarının aynı kesitte gerçekleştirdiği net satışlara oranı örgütün ÖK düzeyini ölçmede kullanılmaktadır (örn. Cohen ve Levinthal 1989, 1990). Araştırmada, anketleri elde edilen 65 işletmenin her birinin 2006 yılındaki ar-ge giderleri ve net satış gelirleri; 2007 yılındaki net dönem karları, net satış gelirleri, özsermayeleri ve toplam varlıkları İMKB'nin resmi web sitesinden elde edilmiştir. Sitede yer alan “Mali Tablolar” bağlantısının altındaki “12 aylık mali tablolar”dan net kar, net satış, özsermaye ve toplam varlıklar verilerine ulaşılan; ar-ge giderlerine “Mali Tablolara Ait Açıklayıcı Notlar”dan ulaşılmıştır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları, işletmelerin tepe yöneticilerinden ve mali tabloları ile mali tablolara ait açıklayıcı notlardan derlenen veriler üzerinde SPSS 15.0 ve Amos 7.0 paket programları kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir.

3.3.1. Ölçümün Güvenilirliği ve Açıklayıcı Faktör Analizleri

Her ne kadar ölçekte kullanılan ifadeler ilgili yazında artık yerleşmiş durumda olan boyutların altında yer alsada, ölçeğin Türkiye şartlarında üreteceği sonucun olası farklılığı dikkate alınarak, örgütsel öğrenmeyle ilgili on bir ve yenilikçilikle ilgili dört ifadeye açıklayıcı faktör analizleri (AFA) uygulanmıştır. Veri setine temel bileşenler faktör analizleri, varimax döndürme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

Dışsal bilginin kazanılmasıyla ilgili olan; işletmenin, çalışanları işletme dışındaki kişilerden oluşan topluluklara (dernekler, vakıflar, vb.) katılmaları için teşvik etmesine ilişkin ifade ayrı bir boyut olarak ortaya çıkmıştır. Bu ifade, örgütsel öğrenme ifadeleri içinde ortalaması en düşük (3.38), buna karşılık standart sapma değeri en yüksek olan (0.98) olan ifadedir. Bu ifadenin analizden çıkartılmasına karar verilmiştir. Çıkartılan ifade sonrası gerçekleştirilen ikinci AFA sonucunda iki faktörlü bir yapı elde edilmiş, uygulanan iç tutarlılık analizi (İTA) sonucunda; işletmenin, faaliyet konularıyla ilgili fuarlara düzenli olarak katılımıyla ilgili ifade gerek düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonu 0.30'un altında (0.28) olduğundan, gerekse ifade iptal edilirse alfa katsayısında gerçekleşecek yükselmeden (0.04) dolayı iptal edilmiş ve üçüncü kez AFA uygulama yoluna gidilmiştir.

Üçüncü analiz sonucunda KMO 0.81 değerini almış, Barlett küresellik testinin sonucunun anlamlılığı çok yüksek ($p < 0.01$) ve anti-imağ korelasyon katsayıları bütün ifadeler için olumlu çıkmıştır. Enformasyonun dağıtılması ve yorumlanmasıyla ilgili ifadelerin tümü, toplam varyansın % 31.05'ini açıklayabilen birinci faktörün altında toplanmış ve bu faktör, *enformasyonun dağıtılması ve yorumlanması* (ED ve EY) olarak adlandırılmıştır. Dışsal bilginin kazanılmasıyla ve örgütsel bellekle ilgili ifadeler ise, % 27.89'luk açıklayıcılığa sahip ikinci faktörün altında toplanmış ve bu faktör ise, *dışsal bilginin kazanılması ve*

örgütsel bellek (DBK ve ÖB) olarak adlandırılmıştır. ED ve EY ile DBK ve ÖB faktörlerine uygulanan İTA sonucunda sırasıyla 0.80 ve 0.76 alfa değerleri elde edilmiştir.

Yenilikçilikle ilgili ifadelere uygulanan AFA sonucunda elde edilen tek faktörlü yapıya uygulanan İTA sonucunda; işletmede, bilimsel araştırma sonuçlarına dayanan teknolojik gelişmelerin hemen benimsenmesiyle ilgili ifade elendiği takdirde güvenilirlikte gerçekleşecek artış (0.06) dikkate alınmış, söz konusu ifade kaldırılıp yeniden AFA uygulanmıştır. KMO, 0.72 değerini alırken, Barlett küresellik testinin sonuçlarının anlamlılık düzeyi çok yüksek ($p < 0.01$) çıkmıştır. Yine ortaya tek faktör çıkmış, *yenilikçilik* faktörünün açıklayıcılığı ise % 77.90 değerini almıştır. Üç ifadedeli faktöre ikinci kez İTA uygulanmış ve 0.86'lık alfa değeri elde edilmiştir.

3.3.2. Ölçümün Geçerliliği ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçümün görünüş, içerik ve ölçüt geçerliliği için gereken hassasiyet gösterilmiştir. Birleşme ve ayrılma geçerliliğinden oluşan yapı geçerliliği için örgütsel öğrenmeyle ilgili ifadeler doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Uyum istatistiği değerleri incelenmiş ve analiz sonuçlarının kabul edilebilir olduğu gözlemlenmiştir. Gerek ifadelerin faktör yüklerinin (en düşük 0.46, en yüksek 0.89), gerek faktörlerin örgütsel öğrenmeyi açıklayıcılık katsayılarının (DBK ve ÖB için 0.87, ED ve EY için 0.83) yüksek olması örgütsel öğrenme açısından birleşme geçerliliğini sağlandığını göstermektedir. Yenilikçilik, AFA sonuçlarında tek faktörle ortaya çıktığı için yalnızca, ilgili ifadeler arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Yenilikçilikle ilgili ifadeler arasındaki korelasyon değerlerinin yüksek olduğu (0.62, 0.63 ve 0.74), dolayısıyla, birleşme geçerliliğinin yenilikçilik için de sağlandığı gözlenmiştir.

DFA sonucunda, örgütsel öğrenmeyle ilgili iki faktör ortaya çıktığından ayrılma geçerliliğinin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için DBK ve ÖB ile ED ve EY faktörleri arasındaki korelasyona bakılmış ve sonuçta % 95 güven aralığında anlamlı olacak düzeyde 0.71'lik bir korelasyon elde edilmiştir. Bu değer, oldukça yüksektir ve ayrılma geçerliliği açısından bir problemin göstergesidir. Faktörlerin ayrı yapılar olup olmadığını incelemek için örgütsel öğrenmeyle ilgili ifadeleri tek boyut altında toplayarak DFA uygulanmıştır. Uyum istatistiği bulguları incelendiğinde; tek faktörlü modelin yalnızca iki ölçütte (Ki-kare/Serbestlik derecesi=1.964; RMSR=0.043) kabul edilebilir değerler ürettiği, diğer tüm ölçütlerde ise veriye uymadığı gözlenmiştir. Bu noktadan hareketle, ayrılma geçerliliğinin de sağlandığını belirtmek olanaklıdır.

3.3.3. Hipotez Testleri

Araştırmanın H_1 hipotezini test etmek için örgütsel öğrenmeyi oluşturan faktörler ile tek faktörden oluşan yenilikçilik arasındaki korelasyonlara ve DBK ve ÖB ile yenilikçilik arasındaki tek değişkenli regresyon analizine bakılmıştır. Sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Öğrenmeyi Oluşturan Faktörler ile Yenilikçilik Arasındaki İlişki

	Yenilikçilik
DBK ve ÖB	0.47
ED ve EY	0.34

Değerler, $p < 0.01$ düzeyinde aralığında anlamlıdır.

Tablo 2. Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları

R	R ²	Uyarlanmış R ²	Kestirimin standart hatası	F testi	Anlamlılık (p)
0.47	0.216	0.204	0.89	17.408	0.000

Tablo 3. Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar

	Standardize edilmemiş katsayılar	Standardize edilmiş katsayılar			
	B	Standart hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit)	0.000	0.111		0.000	1.000
DBK ve ÖB	0.47	1.112	0.47	4.172	0.000

Regresyon modeli; $Yenilikçilik = 0.47 \text{ DBK ve } \text{ÖB}$ olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın H₂ hipotezini oluşturan ÖK ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, 65 işletmenin her birinin ÖK'sini elde etmek için 2006 yılındaki ar-ge giderleri aynı yıl elde edilen net satış gelirlerine bölünmüş, elde edilen oran ile 2007 yılındaki net karın özsermayeye, satışlara ve varlıklara bölünmesiyle elde edilen özsermayenin geri dönüş oranı (ÖGDO), satışların geri dönüş oranı (SGDO) ve varlıkların geri dönüş oranı (VGDO) boyutlarından oluşan karlılık arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Korelasyon analizlerine ait sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4. Özümseme Kapasitesi ile Karlılık Arasındaki İlişki

		ÖGDO	SGDO	VGDO
ÖK	Korelasyon katsayısı	0.03	0.07	0.43**
	Anlamlılık derecesi	0.982	0.572	0.000

** : Değer, $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

İşletmelerin 2006 yılında ar-ge çalışmaları için gerçekleştirildikleri harcamaların, aynı yıl gerçekleştirdikleri net satışlara oranıyla ölçümlenen ÖK'leri ile işletmelerin 2007 yılındaki karlılık ölçütlerinden VGDO'ları arasında istatistiksel açıdan çok anlamlı ve orta derecede ilişki saptanmıştır. Bunun üzerine, işletmelerin 2006 yılı ÖK'leri bağımsız, 2007 yılı VGDO'ları bağımlı değişkenler olarak kabul edilip tek değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Tek değişkenli regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 5. ve 6'ta gösterilmiştir.

Tablo 5. Tek Değişkenli Regresyon Analizi Model Özeti ve F Testi Sonuçları

R	R ²	Uyarlanmış R ²	Kestirimin standart hatası	F testi	Anlamlılık (p)
0.429	0.184	0.171	0.12	14.223	0.000

Tablo 6. Tek Değişkenli Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Katsayılar

	<i>Standardize</i> <i>edilmemiş</i>	<i>katsayılar</i>	<i>Standardize</i> <i>edilmiş</i>	<i>katsayılar</i>
	<i>B</i>	<i>Standart</i> <i>hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>
(Sabit)	0.039	0.016		2.496
ÖK	5.873	1.557	0.429	3.771

Regresyon modeli; VGDO = 5.873 OK + 0.039 olarak ortaya çıkmıştır..

4. SONUÇ

Araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerinde ve ÖK'nin ise VGDO üzerinde olumlu ve istatistiksel açıdan anlamlı etkide bulunduğu ortaya çıkmıştır. İlgili yorumlar daha sonra yapılacaktır.

KAYNAKÇA

- Almeida, P. A. Phene ve R. Grant. 2003. Innovation and knowledge management: Scanning, sourcing, and integration. Easterby-Smith, M. ve M. A. Lyles. (Der.), The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2003), s. 356-371.
- Appleyard, M. M. 1996. How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. Strategic Management Journal, 17: 137-154.
- Argyris, C. 1994. Good communication that blocks learning. Harvard Business Review, 72, 4: 77-85.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17: 99-120.

- Bontis, N., M. M. Crossan ve J. Hulland. 2002. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39, 4: 437-469.
- Cangelosi, V. E. ve W. R. Dill. 1965. Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10, 2: 175-203.
- Chou, T.-C., P.-L. Chang, Y.-P. Cheng ve C.-T. Tsai. 2007. A path model linking organizational knowledge attributes, information processing capabilities, and perceived usability. *Information & Management*, 44: 408-417.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. 1989. Innovation and learning: The two faces of R & D. *The Economic Journal*, 99: 569-596.
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Cyert, R. M. ve March, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Decarolis, D. M. ve D. L. Deeds. 1999. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20: 953-968.
- Dyer J. H. ve H. Singh. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 4: 660-679.
- Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10: 803 – 813.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Henderson, R. M. ve H. B. Clark. 1990. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and failures of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 1: 9-30.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2: 88-115.
- Hult, G. T. M., D. J. Ketchen, Jr. ve M. Arrfelt. 2007. Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, 28: 1035-1052.
- Hult, G. T. M. ve D. J. Ketchen. 2001. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22: 899-906.
- Hurley, R. F. ve Hult, T. M. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62: 42-54.
- Kogut, B. ve U. Zander. 1992. Knowledge of the Firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 3: 383-396.
- Koç, U. 2008. Örgütsel öğrenme, sonuçları ve İMKB’de bir araştırma. Yayımlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Lane, P. J., R. Koka ve S. Pathak. 2006. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31: 4, 833-863.
- Lane, P. J. ve M. Lubatkin. 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 5: 461-477.
- Lave, C. A. ve J. G. March. 1975. *An introduction to the models in the social science*, New York: Harper and Row.
- Liebeskind, J. P. 1996. Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 93-107.
- Lipshitz, R., Friedman, V. J. ve Popper, M. 2007. *Demystifying organizational learning*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M. ve Ordas, C. J. V. 2006. Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37:215-239.
- Lopez, S. P., J. M. M. Peon ve C. J. V. Ordas. 2005. Human resource practices, organizational learning and business performance. *Human Resource Development International*, 8, 2: 147-164, 2005.
- Lyles, M. A. ve Easterby-Smith, M. 2003. Organizational learning and knowledge management: Agendas for future research. M. Easterby-Smith ve M. A. Lyles (Der.). *The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management: 639 – 652*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Meso, P. ve R. A. Smith. 2000. A resource-based view of organizational knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*, 4: 224–232.
- Rothaermel, F. T. ve C. W. L. Hill. 2005. Technological discontinuities and complementary assets: A longitudinal study of industry and firm performance. *Organization Science*, 16: 52–70.
- Shipton, H. 2006. Cohesion or confusion? Towards a typology for organizational learning research. *International Journal of Management Reviews*, 8: 233–252.
- Sinkula, J. M. 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58: 35–45.
- Snow, C. C. ve L. G. Hrebiniak. 1980. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25: 317-336.
- Spender, J. -C. 2008. Organizational learning and knowledge management: Whence and whither? *Management Learning*, 39: 159 – 176.
- Sitkin S. B. 1992. Learning through failure: The strategy of small losses. Cummings L. L. ve B. M. Staw (Der.), *Research in Organizational Behavior*, (Greenwich, CT: JAI Pres, 1992) s. 231–266.
- Sun, P. Y. T. ve M. H. Anderson. 2008. An examination of the relationship between absorptive capacity and organizational learning, and a proposed integration. <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/121540759/PDFSTART>.
- Tippins, M. J. ve R. S. Sohi. 2003. IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24: 745-761.

- Tsai, W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, 5: 996-1004.
- van den Bosch, F. A. J., H. W. Volberda ve M. de Boer. 1999. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10, 5: 551-568.
- Weerawardena, J., A. O’Cass ve C. Julian. 2006. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59: 37-45.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Yeung, A. L. C., K.-H. Lai ve R. W. Y. Yee. 2007. Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: A qualitative investigation. *International Journal of Production Research*, 45, 11: 2459-2477.
- Zahra, S.A. ve G. George. 2002. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27: 2, 185-203.

<http://www.imkb.gov.tr/Home.aspx>

ELEŞTİREL BAKIŞ UÇISI: TÜRKİYE İÇİN ÇİR LÜKS MÜ YOKSA GEREKLİLİK Mİ?

Ozan Nadir ALAKAVUKLAR
Dokuz Eylül Üniversitesi
İşletme Fakültesi İşletme Bölümü
ozan.alakavuklar@deu.edu.tr

ÖZET

Türkiye’de tarihsel olarak yönetim ve organizasyon çalışmalarının ağırlıklı olarak Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’inden ithal edildiği düşünüldüğünde (Üsdiken, 1996) Türkiye’de de ABD’deye benzer bir gelişimin gerçekleştiği varsayılabilir. Ancak bir çevre ülkesi olarak Türkiye’de yönetim ve organizasyon alanındaki çalışmaların “insan ilişkileri” ekolünün etkisi altında kaldığı ve alanda ağırlıklı olarak normatif ve pratiğe yönelik çalışmaların görüldüğü ifade edilmektedir. (Üsdiken ve Wasti, 2009). Bu çalışmada geç endüstrileşen bir ülke olan Türkiye’de (Buğra, 1995) bu şekilde gelişmiş bir akademik çevrede neredeyse yok sayılmış olan eleştirel perspektiflerin yeri sorgulanmakta ve bu tür bir yaklaşımın özellikle yönetim ve organizasyon akademisyenlerinin sorumluluğu kapsamında değerlendirilebileceği savunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Türkiye, Yönetim ve Organizasyon Çalışmaları, Eleştirel Yönetim Çalışmaları

1.GİRİŞ

Günümüzde şirketler ekonomik bir yapının parçaları olmanın yanı sıra sosyal, politik ve ekolojik bir öge olarak da değerlendirilmektedirler. Bu kadar çok boyutlu etkiye sahip bir yapı olan şirketleri incelemekte olan örgütsel çalışmalar içinde çok farklı yaklaşımlar da söz konusudur (Burrell ve Morgan, 1979; Jones ve Munro, 2005; Morgan, 1986; Reed, 1996). Farklı ontolojik ve epistemolojik tartışmalar çerçevesinde gelişen örgütsel çalışmalar içinde özellikle Amerikan ekolünün tarihsel olarak daha işlevsel odaklı bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir (Smircich ve Calas, 1995: xv). Örneğin, “Academy of Management Journal” ve “Academy of Management Review” dergilerinde yayınlanan makaleleri inceleyen Walsh ve Weber (2002: 406-408) performans, verimlilik, etkinlik ve kar gibi başlıkların daha çok çalışıldığını ortaya koymuşlardır. Bu durum aynı zamanda yönetim biliminin sonuç odaklı, araçsal ve teknik kullanımı şeklinde ele alınmakta ve eleştirilmektedir (Alvesson ve Willmott, 1996). Aynı zamanda yöneticilerin ve yönetim kadrolarının sosyal ve politik anlamda güçlü kılınması veya gösterilmesi de eleştiri konusu olmuştur (Fournier ve Grey, 2000). Bu çalışmalar Amerika ekolüne bağlı yönetim ve örgüt çalışmalarının genel mantığının sorgulanması yanında işletme okullarının rolü (Dunne vd., 2008a; Pfeffer ve Fong, 2002; Tinker, 2004) ve yönetim ve organizasyon

akademisyenlerinin sorumluluğu (Dunne vd., 2008b) ile ilgili yeni sorular sorulmasını da gerekli kılmaktadır.

Yazında bu tür tartışmalar sürerken şirketler ile ilgili, var olan ekonomik ve toplumsal yapı ile ilgili olarak da alternatif ve eleştirel çalışmalar görülmektedir (Bakan, 2004; Klein, 2000; 2007). Özellikle ekolojik anlamda kendisini hissettiren çöküş, finansal krizler, gelir sistemlerindeki adaletsizlikler, artan işsizlik ve daha bir çok problem günümüzde var olan yapının sorgulanmasını gerektirmektedir. İşletmeler bu çevreden bağımsız düşünülemez. Bunlara bağlı olarak şirketlerin ne şekilde incelenmesi, işletmelere dair eğitimin ne şekilde verilebileceği ve bu alanda çalışan akademisyenlerin sorumlulukları ile ilgili yeni sorular oluşmaktadır.

Tüm bunlar çerçevesinde araştırmanın en temel sorusu bu tartışmaların gölgesinde Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede yönetim ve organizasyon alanında eleştirel perspektiflerin bir lüks mü yoksa gereklilik mi olduğu üzerine kuruludur. Sosyal bilimler kapsamında yer alan işletme akademisyenlerinin sosyal eleştiri anlamında bir amaç yüklenip yüklenmedikleri de tartışmalı bir noktadır. Bu kapsamda yönetim ve organizasyon akademisyenlerinin varolan yapıyı olduğu gibi göstermenin yanında onu yorumlaması ya da değiştirmesi de tartışılmaktadır ((eleştirel aydın) Bourdieu, 1998; (aydının rolü) Foucault, 1980: 126-127; Denzin ve Lincoln, 2005: 4). Bu noktada eleştirel kuram işletme fakülteleri için ne ifade etmektedir, Türkiye'nin içinde bulunduğu koşullarda yönetim ve organizasyon akademisyenleri için eleştirel kuram ne şekilde değerlendirilebilir gibi sorular da ele alınmaktadır. Bu soruları değerlendirebilmek için öncelikle Türkiye'deki yönetim ve organizasyon yazınının durumu ele alınacak ardından eleştirel perspektiflerin genel varsayımları değerlendirilecek ve son olarak Türkiye gibi gelişmekte olan bir çevre ülkesinde eleştirel perspektiflerin neler önerebileceği tartışılacaktır.

2. TÜRKİYE'DE YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAZINI

Geç endüstrileşen bir ülke olan Türkiye'de yönetim ve organizasyon alanının gelişimi ilk olarak bir yanda Fransız ekolü ile etkileşirken diğer yanda Almanya'nın etkisinde gerçekleşmiştir (Sargut, 2009). Özellikle 2. Dünya Savaşı sonrasına kadar Almanya'da *Betriebswirtschaftslehre* olarak geçen ekonomi tabanlı işletme eğitimi Türkiye'de model olarak kabul edilmiştir. Ancak 1950'den sonra Türkiye akademi dünyasında Amerika Birleşik Devletleri'nin etkisi görülmeye başlanmıştır. İlk olarak İstanbul'da İşletme Ekonomisi Enstitüsü Harvard İşletme Okulu model alınarak ve Ford Vakfı'nın desteği ile kurulmuştur. Ardından Ankara'da "Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAIE)" kurulması ve bunu takiben ABD modelini temel alan Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) ve Robert Koleji'nde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin kurulması, doktora programları için bursiyerlerin ABD'ye gönderilmesi Türkiye'de temel olarak ABD modelinin egemen olmasının başlangıcını oluşturmaktadır (Üsdiken ve Çetin, 2001). Bu dönemde özellikle Türkiye'nin güvenlik ve gelişme anlamında ABD ile iyi ilişkiler kurması, NATO'ya katılması ve Truman doktrini de bu süreçte etkili olmuştur (Kongar, 2002; Köymen, 2007). Ancak Türkiye bu etki altında kalırken o dönemde ABD'de yükselişte olan "insan ilişkileri" yaklaşımından büyük ölçüde etkilenmiş ve bu durum günümüze kadar devam etmiştir. Benzer bir şekilde yönetim yaklaşımları transfer edilirken özellikle pratiğe yönelik normatif bir yapı da Türkiye akademisi tarafından benimsenmiştir (Üsdiken, 1996). ABD'de 1960'lardan sonra daha araştırmaya yönelik bilimsel bir anlayış gelişirken Türkiye akademisi içinde bulunduğu koşullar gereği bu

eğilimi yakalayamamıştır. Yönetici yetiştirmeye yönelik ihtiyaç doğrultusunda öğretim yükünün ağır olması, üniversitelerin geleneksel olarak kendi doktora öğrencilerine kadro vermesi ve üniversiteler arası geçişlerin az olması bu eğilimi yakalamasındaki zorluk olarak ifade edilmektedir (Üsdiken, 1996). Türkiye yönetim ve organizasyon yazını büyük oranda hala pratiğe yönelik normatif yapısını korumaktadır. Diğer yandan özellikle geleneksel anlamda ABD ile yakın ilişkileri olan ve İngilizce eğitim veren üniversitelerde daha araştırma odaklı çalışmalar yapıldığı ifade edilmektedir (Üsdiken ve Wasti, 2009). Aynı zamanda ABD modelinin çeşitli kurumsal baskılarla desteklendiği ve Türkiye’de işletme eğitimi anlamında çoklu bir yapıdan ve farklı ekollerden eşbiçimliliğe doğru yol alındığı da belirtilmektedir (Sargut, 2009).

Bunlar yanında Türkiye’deki büyük işletmelere bakıldığında geleneksel olarak devlete bağımlı işletmeler ve holding tipi yapılanmalar göze çarpmaktadır (Buğra, 1995; Gökşin ve Üsdiken, 2001). Bu durum liberalleşme baskılarına karşın günümüzde hala önemli ölçüde geçerliliğini sürdürmektedir (Şahin, 2005). Akademik anlamda olduğu gibi Türkiye’deki işletmeler de yurtdışındaki yönetim uygulamalarını transfer etmeye ve uygulamaya çalışmışlardır. Bu transferlerin daha çok yüzeysel düzeyde kaldığı ve tam anlamıyla yönetsel pratikler ile bütünleşemediği de ifade edilmektedir (Özen, 2002a; Özen ve Berkman, 2007). Türkiye’de işletmeler bir yandan küresel sermaye ile işbirlikleri ararlarken bir yandan da piyasa ekonomisinin baskın olduğu bir ortamda rekabetçi olmaya çalışmaktadırlar. Bu durum karlılık motivasyonu konusunda ciddi bir baskı unsuru da oluşturmaktadır. Tüm bu bağlamda yönetim ve organizasyon akademisyenleri Türkiye’deki işletmelerin ve çeşitli örgütlerin dinamiklerini anlamaya, batı yazınındaki modellerin Türkiye’deki kültürel bağlamda ne şekilde geçerli olduğunu incelemeye ve kimi zaman da yönetsel ve örgütsel açıdan yol gösterici olmaya çalışmaktadır. Tüm bunlar bir araya geldiğinde yabancı kaynaklı kuramların Türkiye’de uygulanmaya çalışılması baskın hale gelirken (Yıldırım, 2002), daha çok pozitivist anlayışın ve nicel yöntemlerin hüküm sürdüğü (Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2003; Kutanis vd., 2007), bu hüküm sürmenin altında da kuramsal ve yönetsel olarak ciddi sıkıntılar olduğu (Özen, 2002b) ve katıksız bir “yönetimci” anlayışın oluştuğu (Üsdiken, 2002) da ifade edilmektedir. Böylesi bir ortamda ve yukarıda bahsedilen sosyal, ekonomik ve politik sorunların da gölgesinde işletmeleri ve yönetim anlayışlarını değerlendirmek amacıyla eleştirel perspektifler ve yönetim organizasyon yazını nerede kesişmektedir?

3. ELEŞTİREL PERSPEKTİFLER

Uluslararası alanda yönetim ve organizasyon kapsamında eleştirel çalışmaların varlığı klasik teoriler anlamında öncelikle Marx’ın veya Weber’in kuramlarına dayandırılmaktadır. Ayrıca, bu kuramların daha sonraki temsilcileri de örgüt sosyolojisi kapsamında çeşitli eleştirel çalışmalarda bulunmuşlardır (Adler vd., 2008). Aynı zamanda 1930’lu yıllarda “Frankfurt Okulu” çevresinde gelişen ve eleştirel kuram olarak da bilinen düşünce akımının da yönetim ve organizasyon kapsamındaki eleştirel perspektiflere büyük etkisi söz konusudur (Alvesson ve Willmott, 1992). Diğer yandan yönetim ve organizasyon alanında eleştirel perspektifler asıl olarak İngiltere merkezli olmak üzere 1992 yılında “Eleştirel Yönetim Çalışmaları (EYÇ)” adlı kitabın (Critical management studies, Alvesson ve Willmott, 1992) yayınlanması ile popüler hale gelmiştir. Bu akım İngiltere’nin içinde bulunduğu tarihsel ve politik koşullar ile ortaya çıkmış ve özellikle İngiltere ve Avrupa merkezli şekilde kurumsallaşmıştır (Fournier ve Grey, 2000). Günümüzde EYÇ’nin eleştirel temelli bir çok farklı epistemolojik ve ontolojik varsayımı kapsadığı ifade edilmektedir (Alvesson vd., 2009). Diğer yandan bu çalışmada, temelde Frankfurt Okulu ve daha sonrasında kıta felsefesinden etkilenen “eleştirel perspektifler” başlığı ile EYÇ’yi de

kapsayacak şekilde daha geniş anlamda ve bütüncül olarak eleştirel gelenek ifade edilmektedir. Eleştirel geleneğin yönetim ve organizasyon çalışmaları ile ilgili olarak dört ana vurgusu bulunmaktadır. Bilginin araçsal kullanımının ortaya konulması; doğal kabul edilen ve alternatifi yokmuş gibi düşünülen kavramların sorgulanması; araştırmacının üzerine çalıştığı konular ile ilgili olarak ne tür bir role sahip olduğunun bilinmesi ve tahakküm yapılarının ortaya konması bu vurguları ifade etmektedir (Fournier ve Grey, 2000; Adler vd., 2008).

Bu eleştirel gelenek birçok farklı sosyal kuramcından beslenmekte ve farklı ontolojik ve epistemolojik varsayımlara sahip olabilmektedir. Bu çeşitlilik içinde eleştirel gelenek yönetim ve organizasyon çalışmalarına dair alternatif ve önemli bir gündem yaratabilmiştir. Bu gündemin önde gelen noktaları aşağıdaki gibi verilebilir.

- Yönetim bilgisinin araçsal bir şekilde kullanılması ve bilginin işlevsel bir bakış açısı ile değerlendirilmesi
- Örgütlerde asimetrik güç ilişkilerinin yeniden üretimi ve yönetim biliminin bu süreçteki rolü
- Yönetici elitlere atfedilen güç ve bu güçten doğan ilişkilerin baskıcı doğası
- Örgütlerde kontrol ilişkilerinin suiistimal edilmesi
- Dilin örgütsel ilişkilerdeki merkeziyetinin farkında olma ve gerçekliği temsilin yanında gerçekliği yaratan konumunun bilinmesi
- İşletmelerin gündelik hayatımızdaki baskın rolleri ve politik yapıları
- İşletme ve yönetim eğitiminin sorgulanması ve mümkünse farklı bilgi kuramlarının da sürece dahil edilmesi ve demokratik bir yönde dönüştürülmesi
- ABD merkezli bilgidен daha öte farklı ve alternatif bilgi kaynaklarının ortaya konması (Alvesson ve Deetz, 1996; Alvesson ve Willmott, 1992; Sotirin ve Tyrell, 1998)

Bu gündem çerçevesinde işletmelere ve örgütlere farklı bir bakış açısı sunan çok ciddi düzeyde bir yazın oluşmuştur. Her ne kadar ABD merkezli yazın ve Avrupa merkezli yazın bu açıdan ciddi düzeyde farklılık gösterse de (Üsdiken ve Pasadeos, 1995) ABD'deki *Academy of Management*'da da "Eleştirel Yönetim Çalışmaları" başlığı altında belirli bir misyon çerçevesinde (Adler, 2002) bir araya gelen bir grup akademisyen bulunmaktadır (<http://group.aomonline.org/cms/>). Kısacası, merkezi daha çok İngiltere ve Avrupa olmak üzere, gerek dergileriyle (Tamara, Ephemera, Organization), gerek iki yılda bir düzenlenen konferansları ile (Critical Management Conferences), gerekse de ABD'deki çalışma grubu ile eleştirel perspektifler ile ilgili olarak özellikle işletme okullarını da kapsayacak şekilde belirli bir kurumsallaşma (Grey ve Willmott, 2005) genel anlamda görülmektedir.

Uluslar arası alanda bu şekilde bir gelişme söz konusu iken Türkiye'deki yönetim ve organizasyon yazınında eleştirel perspektifler nerede durmaktadır? Bu bildiri kapsamında yazında bunu görebilmek amacıyla

- "Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri" bildiri kitapçıları başlıkları, içerikleri ve referanslarına bağlı kalınarak taranmış,

- "Sosyal Bilimler Atıf Endeksi (SSCI)" "organi*, manage*, critical, theory" kelimeleri üzerinden taranmış,

- "Ulakbim Ulusal Veri Tabanları" "yönetim, örgüt veya organizasyon, eleştirel" kelimeleri üzerinden taranmış,

- Kendilerini eleştirel olarak tanımlayan dergiler¹⁰ "Türkiye, yönetim, organizasyon" anahtar kelimeleriyle taranmıştır. Aşağıda ulusal ve uluslararası veritabanları ile yönetim ve organizasyon kongreleri temel alınarak eleştirel perspektiflere dair yapılan taramanın sonucu sunulmaktadır.

Tablo 1. Türkiye Yönetim ve Organizasyon Yazınında Eleştirel Perspektifler

Tarama	Toplam	Eleştirel içerikli makale / bildiri
Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri Bildiri Kitapçıları (2,4,6,8,10-18)	999	33 (3%)
SSCI (Arts & Humanities Citation Index dahil) <i>Anahtar kelimeler: Organi*, manage*, critical, theory</i>	536	0
Ulakbim-Ulusal Veritabanı <i>Kelimeler: Yönetim, örgüt veya organizasyon, eleştirel</i>	226	3 (1%)
<u>Uluslararası Eleştirel dergiler</u> Tamara (2002-2009) Organization (1994-2010) Ephemera (2001-2009) Critical Perspectives in International Business (2005-2010) <i>Kelime: Turkey</i>		Türk Yazarlı Makale 0 1 (Özen, 2009) 1 (Kılıçbay ve İncirlioğlu, 2003) 0

Tablodan da görüleceği üzere Türkiye yönetim ve organizasyon camiasında eleştirel kurama dayalı çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu durum Türkiye'de okutulan yönetim ve örgüt ders kitaplarında çok daha açık bir şekilde göze çarpmakta ve eleştirel perspektifler tamamen yok sayılmaktadır (Coşkun, 2009). Bununla ilgili olarak gerek toplumsal bağlamdan dolayı gerekse de üniversitelerin içinde bulunduğu koşullara bağlı

¹⁰ Tamara, Ephemera, Critical Perspectives in International Business ve Organization. (Organization dergisi SSCI'da olmasına karşın kendisini doğrudan eleştirel ve alternatif bir dergi olarak konumlandırması nedeniyle dahil edilmiştir)

olarak çok çeşitli nedenler sayılabilir. Toplumsal anlamda Türkiye'nin Osmanlı geleneksel yapısından gelen merkezîyetçilik anlayışı ve Osmanlı'nın eleştirel kuramların gelişim merkezi olan Avrupa'dan farklı bir ekonomik, sosyal ve siyasi sisteme sahip olması; Türkiye'nin Avrupa ve ABD'den çok daha farklı ve geç bir gelişme süreci izlemesi; genel anlamda muhalif ve farklı düşünceye karşı tepkisel olma ya da bu tür bir geleneğin felsefi ya da politik olarak gelişme imkanı bulamaması bu nedenlerden belli başlı olanları şeklinde ifade edilebilir. Üniversitelerde genel anlamda ABD modelinin temel alınması ve hatta pratiğe yönelik normatif modelin baskın olması, bunlar yanında uluslararası kapsamda yayın yapmanın yolunun genellikle ABD merkezli bilimsel anlayış modeli ile gerçekleşmesi de daha farklı bir anlayışa sahip olan eleştirel perspektiflere dayalı yayınların azlığını açıklayabilir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Türkiye'de var olan sosyo-ekonomik yapı ve eleştirel perspektiflerin çıkış noktaları düşünüldüğünde eleştirel kurama dayalı perspektifler Türkiye için lüks ya da Türkiye akademisi için ilgisiz olarak değerlendirilebilir. Bir başka deyişle Türkiye'nin gelişmişlik düzeyi ile ilgili olarak öncelikle "yararlı bilgi" üretme ihtiyacı baskın olarak hissedilebilir. Diğer yandan sadece normatif ilkeler prensibine dayalı üretilen bilginin mesleğe ya da işletmelere yönelik olması işletme okullarının git gide yüksek meslek liseleri haline gelmesine ya da işlevsel bir bakış açısı ile işletmelerin sorunlarını çözmeye yönelik laboratuarlara dönmesine neden olabilir. ABD merkezli araştırma ve bilim odaklı yaklaşım işletmelerin eylemleri sonucunda ortaya çıkan sosyal ve politik meseleleri göz ardı edebilir ya da makro anlamda işletmelerin sosyal yapıya olan olumsuz etkilerini ortaya koymakta zorlanabilirler. Bu noktada sorulması gereken soru şudur: yönetim ve organizasyon akademisyenlerine yüklenen sorumluluk sadece işletmelerin daha işlevsel, performans dayalı ve etkin çalışmalarına dayalı mı olmalıdır? Bu bağlamda üretilen bilgi işletmelerde sosyal ilişkilerin ya da duygusal süreçlerin yönetsel bir bakış açısıyla yönlendirilmesine/kontrol edilmesine mi hizmet etmelidir? Tüm bunlar "gelişmekte olan ülke" argümanı arkasında farklı sorunlara da yol açabilmektedir. Tam bu noktada yönetim ve organizasyon akademisyenleri gerek araştırmalarında gerekse de öğretim programlarında eleştirel perspektiflerden yararlanabilirler. Eleştirel perspektifler böyle bir ortamda işletmelerin görünmeyen ya da görülmesi istenmeyen yönlerini ortaya çıkarmak adına önemli bir role sahip olabilir. İşlevsel bir bakış açısından öte tarafsız bir şekilde işletmeleri anlayabilmek ve gerekirse yanlış uygulamaları ortaya koymak adına eleştirel perspektiflerden yararlanılabilir. Diğer yandan söz konusu öğretim olduğunda bu tarz bir yaklaşım farklı görüşlerin ortaya konmasına ve alternatif düşüncelerin oluşmasına yardımcı olacaktır. Böylece (ABD merkezli gözükten) tek bir yol ya da yöntem yerine çok farklı eleştirel bakış açılarının olduğu, tek bir doğru olarak gösterilen birçok noktanın aslında varolan sistemin devamına hizmet edebileceği ortaya konabilir. Tüm bunlardan da öte farklı düşünmenin ve alternatifleri değerlendirebilmenin gücü de üniversitenin rolüne uygun bir şekilde değerlendirilebilir. Akademisyenler bu kapsamda daha geniş bir bakış açısı ile işletmeleri değerlendirebilirler. Aynı zamanda işletme eğitimi alan ve ileride farklı noktalarda önemli kararlar verecek olan öğrencilerin bu tür konular hakkında araçsal bir bakış açısının ötesinde düşünmesi de sağlanabilir.

Bir diğer önemli nokta eleştirel perspektiflerin çıkış noktaları ile ilgilidir. Türkiye'den çok daha farklı tarihsel ve sosyal bir yapı içerisinde özellikle Avrupa merkezli bir gelenek görülmektedir. Bu sebeple de Türkiye için bu tür bir bakış açısının erken ya da lüks olduğu düşünülebilir, diğer yandan Türkiye'nin de gelişmekte olan bir ülke olarak kendine has problemleri bulunmaktadır. Bu nedenle bu perspektifler önemli bir şekilde yol gösterici

olabilir. Bu yol göstericilik yukarıda eleştirildiği gibi aynen ve birebir uyarılma şeklinde olmamalıdır. Eleştirel kuramların ya da alternatif perspektiflerin de Türkiye'nin gerçeğine uyarlanması gerekmektedir. Bu tür bir bakış açısının yokluğu ya da bir şekilde yok sayılması Türkiye'deki işletmelerin ve işletme eğitiminin tek yönlü ve eleştiriden uzak bir yapıya sahip olmasına neden olmaktadır. Basit birkaç örnek vermek gerekirse, çalışanların iş sözleşmelerinde belirtilen saatlerden çok daha fazla çalışmak zorunda bırakılmaları, sigortasız çalışanların hala önemli bir düzeyde olması bu nedenle de insan kaynağı anlamında işletmelerin her zaman çalışanlar karşısında daha güçlü konumda olması ya da kültürel olarak da güçlü olan yöneticinin ya da patronun örgütsel ilişkileri kendi lehine manipüle etmesi bazı noktalar olarak verilebilir. Çok daha somut bir örnek olarak 2009 yılında İstanbul'da sel felaketi olduğunda sekiz kadın işçinin yasadışı bir serviste taşınırken boğulması hukuki bir problemden veya herhangi bir yöneticinin basit bir kararından öte sistematik anlamda bazı problemlere işaret etmektedir. Yönetim ve organizasyon akademisyenlerinin bu konu hakkında araçsal işletme bakış açısından öte söyleyebilecekleri şeyler olmalıdır. Problemleri ortaya koymak ve sistematik sorunları güç odaklarına karşı eleştirebilmek öncelikle toplumsal anlamda akademisyenlerin sorumluluğundadır.

Sonuç olarak, tüm bunlara dayalı olarak eleştirel perspektifler Türkiye geliştirmekte olan bir ülke de olsa gereklidir. Bu gereklilik öncelikle bilimsel anlamda farklı kuramların varlığının ortaya konma sorumluluğu ve çeşitliliğin alanı zenginleştirileceği kabulü (Sargut, 2002) ile ilgilidir. Ayrıca, her zaman toplumsal ve örgütsel anlamda farklı çıkar grupları ve karar alıcılar bulunmaktadır. Bu çıkar gruplarının varlığını ve söylemlerini anlamamanın yanında, alınan kararların toplumsal sosyo-politik sonuçlarını, bu grupların organizasyonlara ve yönetim anlayışına olan etkilerini eleştirel perspektifler aracılığı ile farklı şekillerde de değerlendirebiliriz. Tüm bunlar yanında bu tarz bir yaklaşım ile doğru kabul edilenin sorgulandığı, var olan sistematik sorunlara alternatif üretebilen, daha demokratik ve katılımcı örgütsel biçimler üzerine de düşünme fırsatı yaratılabilir.

KAYNAKÇA

- Adler, P. 2002. Critical in the name of whom and what? *Organization* , Vol 9 (3), 387-395.
- Adler, P., Forbes, L., ve Willmott, H. 2008. *Critical Management Studies*. J. Walsh, ve A. Brief (Der). *Academy of Management Annals* 1 (s. 119-180). New York: Lawrence Erlbaum.
- Alvesson, M., Bridgman, T., ve Willmott, H. 2009. (Der). *Oxford handbook of critical management studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Alvesson, M., ve Deetz, S. (1996). *Critical Theory and Postmodern Approaches in Organization Studies*. S. Clegg, C. Hardy, ve W. R. Nord (Der) *Handbook of Organization Studies*: 191-217. London: Routledge.
- Alvesson, M., ve Willmott, H. 1992. (Der.). *Critical management studies*. London: Sage.
- Alvesson, M., ve Willmott, H. 1996. *Making sense of management: A critical introduction*. London: Sage.
- Bakan, J. 2004. *The corporation: The pathological pursuit of profit and power*. New York: Free Press.
- Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. 2003. Nitel araştırmanın dayanılmaz hafifliği, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 415-419.
- Bourdieu, P. 1998. *Acts of Resistance*. Cambridge: Polity Press.

- Buğra, A. 1995. Devlet ve işadamları. F. Adaman (Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Burrell, G., ve Morgan, G. 1979. Sociological paradigms in organization analysis. London: Heinemann
- Coşkun, R. 2009. Yönetim-Organizasyon ders kitaplarında biçim ve ideoloji, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Vol 4 (1), 239-258.
- Denzin, N.K., ve Lincoln, Y.S. 2005. Introduction: the discipline and practice of qualitative research, N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (Der.). The Sage Handbook of Qualitative Research: 1-32. Thousand Oaks, California: Sage.
- Dunne, S., Harney, S., Parker, M., ve Tinker, T. 2008a. Discussing the role of business school, Ephemera, Vol. 8 (3) 271-293.
- Dunne, S., Harney, S., ve Parker, M. 2008b. Speaking out: The responsibilities of management intellectuals: A survey, Organization, Vol. 15 (2) 271-282.
- Foucault, M. 1980 Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977 (C. Gordon Ed.). Brighton: Harvester Wheatsheaf.
- Fournier, V., ve Grey, C. 2000. At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies, Vol. 53 (1) 7-32.
- Gökşen, N. S., ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding, British Journal of Management, 12: 325-340.
- Grey, C. ve Willmott, H. 2005. (Der.). Critical management studies: A reader. Oxford: Oxford University Press.
- Jones, C., ve Munro, R. 2005. (Der.). Contemporary organization theory. Oxford: Blackwell Publishing.
- Klein, N. 2000. No Logo. İstanbul: Bilgi.
- Klein, N. 2007. The shock doctrine: The rise of disaster capitalism. New York: Picador.
- Kongar, E. 2001. 21.yy'da Türkiye. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Köymen, O. 2007 Sermaye Birikirken, Osmanlı, Türkiye, Dünya. İstanbul: Yordam Kitap.
- Kutunis, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. 2007. Nitel araştırmanın dayanılmaz hafifliği-2: İdealler ve gerçekler, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 233-243.
- Morgan, G. 2006. Images of organization. London: Sage.
- Özen, Ş. 2002a. Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye'de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Vol. 1 (2) 47-90.
- Özen, Ş. 2002b. Türkiye'deki örgütler/yönetim araştırmalarında törensel görgülcülük sorunu, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Vol 2 (2), 187-213.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. 2007. Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey, Organization Studies, 28: 825-851.
- Pfeffer, J., ve Fong, C. T. 2002; The end of business schools? Less success than meets the eye. Academy of Management Learning and Education (September), 78-95.
- Reed, M. 1996. Organizational theorizing: a historically contested terrain. S. R. Clegg, C. Hardy ve W. Nord (Der.), Handbook of organization studies: 31-56. London: Sage.

- Şahin, K. T. 2005. Liberalleşmenin iş örgütlerinin çeşitlenmesi üzerindeki etkisi: Yeni bir perspektif ihtiyacı, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol 5 (2), 121-144.
- Sargut, A. S. 2002. Bilimin ikilemi: Belirlenirlik ya da belirlenmezlik, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol 2 (2), 121-126.
- Sargut, A. S. 2009. Türkiye’de işletme yönetimi eğitiminin kurumsal çerçevesi: Çeşitlilikten eşbiçimliliğe, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Vol 4 (1), 51-63.
- Smircich, L., ve Calas, M. B. 1995. Introduction, L. Smircich ve M. B. Calas (Der.) *Critical perspectives on organization and management theory: xiii-xxix*. England: Dartmouth Publishing.
- Sotirin, P., ve Tyrell, M. 1998. Wondering about critical management studies, *Management Communication Quarterly* , Vol 12 (2), 303-336.
- Tinker, T. 2004. The end of business school, *Social Text*, Vol. 22 (2) 67-80.
- Üsdiken, B. 1996. Importing theories of management and organization: The case of Turkish academia, *International Studies of Management and Organization*, 26: 33–46.
- Üsdiken, B. 2002. Tarihsel bir bakışla bilim-yönetim birlikteliği, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol 2 (2), 127-154.
- Üsdiken, B. ve Pasadeos, Y. 1995. Organizational analysis in North America and Europe: A comparison of co-citation networks, *Organization Studies*, Vol 16 (3), 503-526.
- Üsdiken, B., ve Çetin, D. 2001. ‘From Betriebswirtschaftslehre to human relations: Turkish management literature before and after the Second World War’. *Business History* 43: 99–124.
- Üsdiken, B., ve Wasti, A. 2009. Preaching, teaching and researching at the periphery: Academic management literature in Turkey, 1970–1999, *Organization Studies*, Vol. 30 (10) 1063-1082.
- Walsh, J. P., ve Weber, K. 2002. The prospects for critical management studies in the American Academy of management, *Organization*, Vol. 9 (3) 402-410.
- Yıldırım, E. 2002. “Cogito ergo sum”dan “vivo ergo sum”a örgütsel analiz, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol. 2 (2) 155-185.

KURUMLARIN ORTAYA ÇIKIŞINDA MEŞRULAŞTIRMA STRATEJİLERİNİN KULLANIMI: SAATLERİ AYARLAMA ENSTİTÜSÜ ÖRNEĞİ

Yrd. Doç. Dr. Erkan ERDEMİR
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF
İşletme Bölümü
eerdemir@ogu.edu.tr

1. Araştırmanın Sorunsalı

Çalışmanın ana sorunsalı, yeni ortaya çıkan kurumların kurumsallaştırılmasında kurumsal aktörler tarafından kullanılan meşrulaştırma stratejilerinin neler olduğunun tespit edilmesi ve Tanpınar (1961/2005)'ın "Saatleri Ayarlama Enstitüsü" adlı romanında anlatılan enstitünün kuruluş sürecinde söz konusu stratejilerin hangilerinin ne şekilde kullanıldığının incelenmesidir. Böylece kurumların ortaya çıkış sürecinde kullanılan kurumsal işlemlerle meşrulaştırma stratejileri arasındaki ilişki de ortaya konmaya çalışılacaktır.

2. Araştırmanın Kapsamı

Kurumların neden ve nasıl ortaya çıktıkları konusunun genel olarak örgüt kuramında (Scott, 2008) özelde de kurumsal kuram içerisinde (Özen, 2007) yeterince tartışılmadığı belirtilmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden birinin ise kurumsal kuramın gelişim sürecinde aktör bakış açısının ihmal edilmesi olduğu iddia edilmektedir (Stinchcombe, 1997). Bu eksikliğin giderilmesi amacıyla "yeni" kurumsal kuramcılar tarafından "kurumsal girişimci" kavramı gündeme getirilmiştir (DiMaggio, 1988). Son yıllarda genel anlamda bir kurumsallaşma süreci olarak da kabul edilebilecek olan kurumların ortaya çıkışı konusunda yeni kurumsal kuram çerçevesinde örgüt içi (Elsbach, 2002), örgüt (Lawrence ve Suddaby, 2006) ve örgütsel alan (Maguire vd., 2004) düzeyinde çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalarda kurumsal girişimcilerin kurumların ortaya çıkışı, sürdürülmesi ve ortadan kalkması süreçlerinde ortaya koydukları eylemler olan "kurumsal işler" ön plana çıkmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006). Söz konusu kurumsal işler belli bir amaca yönelik olan, ancak bazen beklenmedik sonuçlar üretebilen çabalar (Lawrence vd., 2009). Daha önceki bir çalışmada (Taşcı ve Erdemir, 2010) kurumların ekolojik ortaya çıkış süreçleri olan (Hannan ve Freeman, 1989) başlatma, kaynakları bir araya getirme, insan kaynaklarının temini-örgütlemesi, faaliyete geçme aşamalarına çevresel faktörler de eklenerek bu aşamalarda hangi kurumsal işlemlerin etkin olduğunun belirlenmeye çalışıldığı bir çerçeve geliştirilmiştir.

Yeni kurumların ortaya çıkışı ve varlıklarını sürdürmeleri için sadece pazardaki boşlukları doldurmaları yeterli olmamakta, aynı zamanda kendilerini meşrulaştırmaları da gerekmektedir (Aldrich ve Fiol, 1994). Meyer ve Rowan (1991) tarafından örgütlere yönelik sosyo-kültürel destek olarak tanımlanan meşruiyet; bir varlığın eylemlerinin sosyal olarak inşa edilmiş bir kısım norm, değer, inanç ve tanımlamalara göre uygun ve arzu edilir

olduğuna yönelik bir genel algı veya varsayımı ifade etmektedir (Suchman, 1995). Kurumsal kuram açısından meşrulaştırmanın genel amacı teknik ve kurumsal çevreye uyum sağlayarak hayatta kalmaktır (Meyer ve Rowan, 1991). Meşrulaştırma yoluyla kurumlar hayatta kalış sürelerini uzatabilir (Hannan ve Carroll, 1992), kurumsal çevreyi manipüle edebilir (Suchman, 1995) kaynaklara ulaşmada rekabet avantajı sağlayabilir (Pfeffer ve Salancik, 1978), finansal performanslarını yükseltebilir veya sponsor desteklerini artırabilirler (Greenwood vd., 2009). Meşruiyetin en temel iki kaynağı toplum ve devlettir. Bunun dışında değişik örgütler ve örgütlerarası kolektif otoriteler de meşruiyet kaynağı olabilirler. Meşruiyetin varlığı genellikle kurumların veya kurumsal uygulamaların sıklığıyla anlaşılmaktadır ve meşruiyet yasal prosedürlere ek olarak çeşitli kitle iletişim araçlarının kullanımıyla bir sosyal inşâ süreci olarak kurgulanır (Greenwood vd., 2009).

Kurumların meşrulaştırılmasında yararlanılan çeşitli stratejiler bulunmaktadır (Suchman, 1995; Green, 2004; Suddaby ve Greenwood, 2005). Bu stratejiler kurumsallaşmanın düzey, kaynak ve aşamalarına göre farklılaşabilmektedir. Örneğin örgüt düzeyinde yönetim uygulamalarının meşrulaştırılmasında pathos (duygusal), logos (mantıksal) ve ethos (normatif) türü retoriksel meşrulaştırma stratejileri uygulanırken (Green, 2004), örgütsel alan düzeyinde teleolojik, tarihsel, kozmolojik, ontolojik ve değer-temelli retoriksel meşrulaştırma stratejileri kullanılmaktadır (Suddaby ve Greenwood, 2005). Meşruiyetin hangi kaynak üzerinden sağlanacağı da önemlidir. Örneğin Vaara vd., (2006) medya üzerinden kullanılan meşrulaştırma stratejileri olarak normalleştirme, referans kullanma, akılcılaştırma, ahlakileştirme, hikayeleştirme çabalarından bahsetmektedir. Kurumsallaşma aşamaları açısından ise kurumların ortaya çıkışında bilişsel, sosyopolitik (Aldrich ve Fiol, 1994), pragmatik ve ahlaki (Suchman, 1995) stratejiler ağırlıktayken, yayılım ve yeniden kurumsallaşma aşamalarında pragmatik ve bilişsel stratejiler kullanılmaktadır (Greenwood vd., 2002).

Meşrulaştırma stratejileriyle ilgili Türkiye bağlamında yapılan çalışmalarda genellikle yönetim bilgisinin yayılımı konusu üzerinde durulmuş ve örneğin Özen ve Berkman (2007), Özen (2009a; 2009b) ve Eryılmaz ve Gayğusuz (2010)'un çalışmalarında Green'in (2004) sınıflandırması kullanılmıştır. Kurumların ortaya çıkışında kullanılan meşrulaştırma stratejileriyle ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır.

3. Araştırma Modeli

Çeşitli çalışmalarda roman, hikâye, oyun, şarkı, şiir ve film gibi kurgusal edebiyat ürünlerinin örgüt kuramıyla ilgili çalışmalarda ele alınmasının önemli katkılar sağlayacağı (Phillips, 1995; DeCock ve Land, 2005), örgütsel 'gerçek'i anlamada 'kurgu'dan yararlanmanın mümkün olduğu (Czarniawska-Joerges ve Monthoux, 1994), edebiyat okumalarının örgüt kuramı açısından örgütsel antropolojik bir alan çalışması olarak değerli bulgular sunabileceği (Czarniawska, 2009), özellikle modernite ile birlikte ortaya çıkan bir edebi tür olarak romanın gerek toplumsal gerekse bireysel anlamda yaşanan büyük dönüşümlere karşı insanın varoluşsal çabasını yansıtmakta olduğu ve bazen insan davranışlarını betimlemede diğer sosyal bilimlerden daha ayrıntılı ve zengin olanaklar sunabileceği belirtilmiştir (Yıldırım, 2007).

Saatleri Ayarlama Enstitüsü, Ahmet Hamdi Tanpınar tarafından ilk olarak 1954 yılında tefrikalar halinde Yeni İstanbul gazetesinde yayınlanmış, ölümünden bir yıl önce 1961 yılında kitaplaşmıştır (Törenek, 2009). Romanda ilk iki bölümde Hayri İrdal'in geçmişi

anlatılmakta, üçüncü ve dördüncü bölümlerde ise Hayri İrdal'ın enstitünün kurucusu da olan Halit Ayarçı'yla tanışması ve enstitünün hikâyesi anlatılmaktadır. Pek çok eleştirmen tarafından modern Türkiye'nin kuruluş sürecinde yaşananların değerlendirildiği bir roman olarak kabul edilen Saatleri Ayarlama Enstitüsü, Türkiye'de halen çok sayıda örnekleri bulunabilecek bürokratik örgütlenme anlayışının kurumsal bir temsilcisi olarak da kabul edilebilir (Moran, 2004; Uçman ve İnci, 2008; Törenek, 2009). Saatleri Ayarlama Enstitüsü bir anlamda toplumun bir saat gibi işleminin, ayarlanmasının, yani modernleşmesinin romanıdır (Yıldırım, 2007).

Bu çalışmada öncelikle Taşçı ve Erdemir (2010)'in bulgularından yararlanılarak kurumların ortaya çıkışında kurumsal girişimciler tarafından gerçekleştirilen kurumsal işlemlerle ilgili bir tablo oluşturulmuş ve konuyla ilgili yazın taraması bulgularından hareketle kurumların ortaya çıkışında kullanılabilecek meşrulaştırma stratejileri olarak Suchman (1995)'in önerdiği pragmatik, moral ve bilişsel stratejiler bu kurumsal işlemlerle ilişkilendirilmiştir (Tablo 1). Daha sonra bu tablo bir kodlama tablosu olarak kullanılarak içerik analizi yöntemiyle Tanpınar'ın (1961/2005) Saatleri Ayarlama Enstitüsü romanındaki enstitünün kuruluş sürecinde hangi tür meşrulaştırma stratejilerinin hangi ölçüde kullanıldığı incelenmiştir.

4. Bulgular ve Yorum

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırmanın ilk katkısı kurumların ortaya çıkış süreçlerinde kurumsal girişimciler tarafından kullanılan kurumsal işlemlerin meşrulaştırma stratejileriyle ilişkilendirilmesidir. Bu alanda ülkemizde yapılan daha önceki çalışmalarda daha çok kurumsallaşma sürecinin yayılım ve değişim aşamaları üzerinde durulurken bu çalışmada kurumsallaşma sürecinin ilk aşamaları üzerinde durulmuştur.

Suchman (1995) yeni kurumsal kuram açısından meşrulaştırma sürecinin aslında bir anlamda kurumsallaşma sürecinin kendisi olduğunu öne sürmektedir. Lawrence ve Suddaby (2006)'nin politik, kültürel ve teknik olarak üç başlıkta topladığı kurumsal işlemler Perkmann ve Spicer (2008) tarafından yeni kurumsal kuramdaki temel kurumsallaşma süreçleri olan düzenleyici, normatif ve bilişsel (Scott, 2008) süreçlerle politik-düzenleyici, kültürel-normatif, teknik-bilişsel biçiminde ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmada kullanılan Suchman (1995)'in meşrulaştırma stratejileri de aynı şekilde üç temel kurumsallaşma süreciyle pragmatik-düzenleyici, moral-normatif, bilişsel-bilişsel biçiminde eşleştirilebilir.

Lawrence ve Suddaby (2006) düzenleyici uygulamaların daha önce olmayan kurumların ilk defa oluşturulması sürecinde daha açıklayıcı olduğunu, normatif uygulamaların ise daha çok mevcut kurumlar üzerinden yeni kurumların yaratılması sürecinde etkili olduklarını öne sürmektedir. Çünkü düzenleyici uygulamalar etkin bir aktörün çabaları ile ilişkiliyken, normatif uygulamalar daha kolektif çabalar gerektirmektedir. Ancak yine de bu kolektif çabaları belli bir kurum için bir araya getiren aktörler üzerinde de durulmalıdır. Bilişsel uygulamalar ise her ne kadar alanda "oturmuş" aktörlerin varlığını gerektirse de, özellikle kenarda kalmış, görece güçsüz kurumsal girişimciler için önemli bir fırsat alanı gibi görünmektedir. Özellikle taklit, bu tür girişimciler için önemli bir araçtır. Kurumsallaştırma ve eğitim ise daha geniş ve merkezi aktörler için daha uygundur. Marjinal aktörler ise ancak kendilerini, örneğin bir sosyal harekete yaslayarak, merkezi bir konuma getirdikleri ölçüde bilişsel uygulamalardan yararlanabilirler.

Bu yaklaşıma göre Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün kuruluş sürecinde kullanılan meşrulaştırma stratejilerinin öncelikle pragmatik bir karakter taşıması beklenir. Çünkü Saatleri Ayarlama Enstitüsü ülkede ilk defa ortaya çıkan bir kurum türüdür. Ama aynı zamanda etkin bir aktör tarafından değil, etkin olmak için çeşitli fırsatları değerlendirmeye çalışan marjinal bir aktör (Halit Ayaracı) tarafından kurulmuştur. Dolayısıyla bilişsel meşrulaştırma stratejileri uygulanması da beklenmelidir. Enstitü her ne kadar yeni bir kurum olsa da, kuruluş sürecinde modern dünyadaki bakış açılarına sık sık atıflarda bulunulmakta, böylece moral meşrulaştırma stratejileri de gündeme gelmektedir.

Gerçekten de genel olarak değerlendirildiğinde Saatleri Ayarlama Enstitüsü'nün kuruluş sürecinde anılan tüm meşrulaştırma stratejileri tek bir kurumsal girişimci tarafından aynı anda ve yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Ayrıntılı analizler henüz tamamlanmamakla birlikte metin içerisinde pragmatik ve moral meşruiyete yapılan vurgulamaların biraz daha fazla olduğu göze çarpmaktadır. Bu durumda en azından işlevi itibarıyla yeni olan bir kurumun ağırlıklı olarak tek bir kurumsal girişimci tarafından bir sosyal inşâ süreciyle kuruluş çabasının (Taşcı ve Erdemir, 2010) etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Kurumların Ortaya Çıkışında Kullanılan Kurumsal İşler ve Meşrulaştırma Stratejileri

Meşruiyet Türü	Kurumsal İş	Kurumsal İşin Tanımı
Pragmatik	Algılama	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilerin aktörlerce algılanması
	Anlamlandırma	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilerin aktörlerce anlaşılması ve açıklanması
	Dikkat çekme	Yeni örgütün kurulması veya kurumsallaşması için dikkat çekici uygulamalar geliştirme
	Hiyerarşi inşası	Örgütün yönetilebilmesi için gerekli olan koordinasyon ve kontrol yapılarının oluşturulması
	İsmlendirme	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilerin aktörlerce isimlendirilmesi ve mevcut çözümlerle halledilmeye çalışılması
	Karşılaştırma	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilere yönelik geliştirilen çözümlerin karşılaştırılması
	Kategorizasyon	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilere yönelik geliştirilen çözümlerin kategorize edilmesi
	Rasyonalite inşası	Örgütün amaçlarının belirlenmesi ve sonuçların ölçülebilmesi ile ilgili sistemin kurulması
	Tanımlama	İlgili alanda statü veya kimlik sağlayacak, üyeliğin sınırlarını belirleyecek, hiyerarşik konumlar oluşturacak kural sistemleri inşa etme
	Taraftarlık	Sosyal çevrenin ikna edilmesine yönelik doğrudan ve planlı teknikler aracılığıyla politik ve yasal desteğin hareket geçirilmesi
	Yenilik	Kurumsal girişimcinin yeni bir fikir, ürün, strateji, davranış vs. geliştirmesi
	Yetkilendirme	Mülkiyet haklarını belirleyecek kural yapıları oluşturma
Moral	Birikim	Yapılacak işle ilgili bilişsel birikimin ortaya konması
	İşbirliği	Çalışanların örgütün amaçlarını paylaşmalarının sağlanması
	Kimlik inşası	Örgütün faaliyet gösterdiği alanda örgüt ve alan arasındaki ilişkileri tanımlama, örgüte kendine özgü bir otonomi oluşturma
	Metinleştirme	Yeni örgütün varlık nedeni, yapısı, işleyişi ve amaçlarıyla ilgili yazılı araçlar geliştirme
	Normatif ağ düzeneklerinin inşası	Normatif müeyyideler haline gelecek uygulamalar ve uyum, izleme ve değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak oluşturulacak akran grupları aracılığıyla örgütlerarası bağlantılar inşa etme
	Normatif ilişkilerin değiştirilmesi	Uygulamalar ile bu uygulamaların ahlaki ve kültürel temelleri arasındaki bağlantıları yeniden kurma
	Söylem	Yeni örgütün meşruiyetini sağlamak üzere ortaya bir hikâye koyma
	Söyleme	Yeni örgütün söylemini, hayata geçirmek ve taraftar bulabilmek üzere dile getirmek
Bilişsel	Alışma	Yeni örgütün işleyişi ile ilgili geliştirilen yapı ve eylem kalıplarının paylaşarak alışkanlık haline getirilmesi
	Değiş-tokuş	Örgüt tarafından gerçekleştirilecek işlemleri belirleme
	Düzenleme	Aktörlerce kodlanan kurumsal çevredeki mevcut davranışların gözden geçirilerek bir gereklilik olarak düzenlenmesi
	Eğitim	İlgili aktörlerin yeni örgütün desteklenmesi için gerekli olan yetenek ve bilgi birikimini edinmeleri için eğitilmeleri
	İçselleştirme	Eylemlerin dış dünyadaki kanıksanmış gerçekliklermiş gibi gerçekleştirilmesi
	Kodlama	Kurumsal çevrede mevcut davranışların aktörlerce kodlanması
	Kuramlaştırma	Kurumsal çevrede mevcut çelişkilere yönelik geliştirilen çözümlerle ilgili soyut kategorilerin geliştirilmesi, ayrıntılı olarak tanımlanması ve etki ve tepki zincirlerinin detaylandırılması
	Nesnelleştirme	Eylemleri çeşitli aktörler tarafından tekrarlanabilir hale getirme
	Sunma	Aktörlerce kodlanan kurumsal çevredeki mevcut davranışların gözden geçirilip yeniden düzenlenerek çevreye sunulması
	Taklit	Kolaylıkla benimsenmelerini sağlamak üzere yeni uygulamaları mevcut kanıksanmış uygulama, teknoloji ve kurallar ile ilişkilendirme

5. Kaynakça:

- Aldrich, H. E. ve Fiol, C. M. 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *The Academy of Management Review*, 19(4): 645-670.
- Czarniawska, B. 1995. Narration or science? Collapsing the division in organization studies. *Organization*, 2(1): 11-33.
- Czarniawska, B. 2009. Distant readings: Anthropology of organizations through novels. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (4): 357-372.
- Czarniawska-Joerges, B. ve DeMonthoux, P. G. (Der.) 1994. Good novels, better management: Reading organizational realities. Reading: Harwood Publishers.
- DeCock, C. ve Land C. 2005. Organization/literature: Exploring the seam. *Organization Studies*, 27(4): 517-535.
- DiMaggio, P. J. 1988. Interest and agency in institutional theory. L. G. Zucker (Der.), *Institutional patterns and organizations: 3-22*. Cambridge: Ballinger Publishing.
- Elsbach, K. D. 2002. Intraorganizational institutions. J. A. C. Baum (Der.), *The Blackwell Companion to Organizations: 37-57*. Oxford: Blackwell.
- Eryılmaz, M. ve Gayğusuz, F. 2010. Ekonomik krizlerin retoriklerin yönetim bilgisi meşrulaştırırken kullanacakları retoriksel stratejilerin seçimine etkileri. 1. Örgüt Kuramı Çalıştayı, 12-13 Şubat 2010, Başkent Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, 89-110.
- Green, S. E. 2004. A rhetorical theory of diffusion. *The Academy of Management Review*, 29(4): 653-669.
- Greenwood, R. Suddaby, R. and Hinings, C.R 2002 'Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutional fields'. *Academy of Management Journal*, 45: 58-80.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. H. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hannan, M. T., and G. R. Carroll 1992. *Dynamics of organizational populations*. Oxford: Oxford University Press.
- Lawrence, T. B. ve Suddaby, R. 2006. Institutions and Institutional Work. S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence ve W. R. Nord (Der.), *The sage handbook of organization studies: 215-254*. 2. Basım, London: Sage.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. ve Leca, B. 2009. *Institutional Work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maguire, S., Hardy, C. ve Lawrence, T. B. 2004. Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *The Academy of Management Journal*, 47(5): 657-679.
- Meyer, J. ve Rowan, B. 1991. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. W. W. Powell, ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis: 41-62*. Chicago: University of Chicago Press.
- Moran, B. 2004. Türk romanına eleştirel bir bakış 1. 16. Basım. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Özen, Ş. 2007. Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. S. Sargut ve Ş. Özen (Der.), *Örgüt Kuramları: 237-330*. İmge Yayıncılık: Ankara.
- Özen, Ş. 2009a. Yönetim uygulamalarının uluslararası transferinde retorik dizilerinin değişmesi. *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, Vol. IV, Fall: 65-74.
- Özen, Ş. 2009b. Yerli ve ithal yönetim uygulamalarının meşrulaştırılmasında merkez-çevre farklılaşması: Bir model ve ilk bulgular. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 770-776, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. 2007. Cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28(06): 825–851.
- Palmer, D. A. ve Biggart, N. W. 2002. Organizational institutions. J. A. C. Baum (Der.), *The Blackwell Companion to Organizations: 259-280*. Oxford: Blackwell.
- Perkmann, M. ve Spicer, A. 2008. How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. *Human Relations*, 61(6): 811-844.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. 1978. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper and Row.
- Phillips, N. 1995. Telling organizational tales: On the role of narrative fiction in the study of organizations. *Organization Studies*, 16(4): 625 - 649.
- Scott, W. R. 1998. *Organizations: Rational, natural, and open systems*. 4. Basım, NJ: Prentice Hall.
- Scott, W. R. 2008. *Institutions and organizations. Ideas and Interests*. LA: Sage Publications.
- Stinchcombe, A. L. 1997. On the virtues of the old institutionalism. *Annual Review of Sociology*, 23: 1-18.
- Suchman, M. C. 1995, Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3): 571–610.
- Suddaby, R. ve Greenwood, R. 2005. Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1): 35–67.
- Tanpınar, A. H. 1961/2005. *Saatleri Ayarlama Enstitüsü*. 10. Basım. İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Taşcı ve Erdemir 2010. Kurumlar nasıl ortaya çıkar? Yeni kurumsal kuram perspektifinden bir sosyal inşa süreci olarak “Saatleri Ayarlama Enstitüsü”, 1. Örgüt Kuramı Çalıştayı, 12-13 Şubat 2010, Başkent Üniversitesi, Bildiriler Kitabı, 129-152.
- Törenek, M. 2009. *Başka hayatlar peşinde: Tanpınar’ın romanları üzerine bir inceleme*. İstanbul: Kitabevi.
- Uçman, A. ve İnci, H. 2008. “Bir gül bu karanlıklarda” Tanpınar üzerine yazılar. 2. Basım. İstanbul: 3F Yayınevi.
- Vaara, E., Tienari, J. ve Laurila, J. 2006. Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27(6): 789–810.

- Yıldırım, E. 2007. Zaman, örgüt ve edebiyat: Ahmet Hamdi Tanpınar'ın Saatleri Ayarlama Enstitüsü üzerine bir inceleme, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı: 619-624.
- Zucker, L. G. 1987. Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13: 443-464.

TÜRKİYE'DEKİ TEKNOPARKLARIN BÜNYELERİNDEKİ ŞİRKETLERİN BAŞARIMI

Özgecan KOÇAK
Sabancı Üniversitesi,
Yönetim Bilimleri Fakültesi
okocak@sabanciuniv.edu

Özge CAN
Sabancı Üniversitesi,
Yönetim Bilimleri Fakültesi
ozgecan@su.sabanciuniv.edu

ÖZET

Bu çalışmamızda bilim ve teknoloji odaklı şirketleri geliştirme amacı ile kurulan teknoloji parklarının bünyelerindeki şirketlerin gelişimine ve başarımına yaptıkları katkıları araştırdık. Türkiye'de faaliyette olan 12 Teknoloji Geliştirme Bölgesinin (TGB) kiracılarından anket ile topladığımız veriyi kullanarak bu şirketlerin buldukları bölgelerin, bu bölgeleri yöneten şirketlerden aldıkları hizmetlerin, üniversite ile kurdukları ilişkilerin, ve diğer kiracı şirketler ile kurdukları ilişkilerin kiracı şirketlerin başarımına etkisini inceledik. Şirketlerin cirolarındaki artışın bölgeler arasında önemli farklılık göstermediğini ama şirketlerin üniversiteler ile kurdukları bazı tür ilişkiler ile arttığını bulduk.

Anahtar kelimeler: üniversite-sanayi işbirliği, teknoparklar

ARAŞTIRMA SORUSU

Bilim ve teknoloji odaklı şirketleri geliştirme amacı ile kurulan teknoloji parklarının (teknoloji kentleri, bilim parkları, teknoparklar) bünyelerindeki şirketlerin gelişimine ve başarımına yaptıkları katkılar özellikle iktisadi gelişme üzerine çalışan kamu yöneticileri ve araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Teknoloji parklarının bünyelerindeki şirketlerin gelişimine katkısını çalışan makaleler çoğunlukla bu bölgelerde yer alan şirketleri bu bölgelerde olmayan şirketlerle kıyaslamışlardır. Ancak bu bölgeler bünyelerine kabul ettikleri şirketler konusunda seçici oldukları için ve teknoparklara başvuran şirketlerin profili ortalama şirketten farklı olduğu için bu kıyaslamaların uygun bir yöntem olmadığını aynı araştırmacılar da belirtmişlerdir (CSES, 2002; Akçomak ve Taymaz, 2004).

Biz bu çalışmamızda, teknoparkların kiracılarının başarımına etki edip etmediğini değil, kiracıların başarımına etki etmesi gerektiği düşünülen etmenlerin etkilerini inceliyoruz. Özellikle, kiracıların teknoparklardan aldıkları hizmetler, kiracıların üniversiteler ile

kurdukları ilişkilerin niteliği ve kiracılar arasındaki ilişki ağlarının kiracı şirketlerin başarımına etkisini araştırıyoruz.

Geçmiş yıllarda farklı ülkelerdeki teknoparklar üzerine yapılmış karşılaştırmalı değerlendirme çalışmaları teknoparkların sundukları hizmetlerin bazı farklılıklar gösterdiğini bulmuştur (CSES, 2002; European Business and Innovation Centers Network; 2005). Ancak bu hizmetlerin kiracı şirketlerin başarımına nasıl etki ettiği çalışılmamıştır. Biz de daha önceki betimleyici çalışmamızda Türkiye'deki teknoparkların kiracılarına sundukları hizmetler arasında farklar bulmuş, ama kiracı şirketlerin başarımı ile ilgili veri eksikliğinden dolayı bu soruyu irdeleyememiştik (Koçak ve Can, 2006).

Aynı coğrafi bölgede yoğunlaşan şirketlerin bu yoğunlaşmadan faydalanmalarının önemli bir sebebi olarak bölgedeki şirketler arasındaki ilişki ağları gösterilmiştir. (Saxenian, 1994). Türkiye'de de kurumsal vergi ve gelir vergisi istisnası gibi en etkili teşviklerin Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ile kısıtlanması için öne sürülen en önemli sebep de belirli bölgelerde yoğunlaşan şirketler arasında sinerji olacağı tezidir. Ancak teknoparklardaki şirketler arasındaki ilişki ağları ile bu şirketlerin başarımı arasındaki ilişki daha önce gösterilmemiştir.

Dünya genelinde kurulmuş teknoparkların çoğu misyonları arasında bünyelerindeki şirketler ile üniversiteler arasında işbirliklerini geliştirmeyi de saymaktadırlar. Örneğin, Uluslararası Bilim ve Teknoloji Parkları Birliği (IASP) teknoparkların ekonomik gelişimi ve rekabeti üniversite ile yaratılan sinerji yoluyla desteklediğini savunuyor (Sanz ve Ebba, 2007). Yapılan birçok araştırma da kiracılarının üniversiteyle kurdukları ilişkileri teknoparkların başarımını değerlendirmede temel ölçütlerden biri olarak görmekte (Örn., Westhead, 1997; Siegel vd., 2003; Leyden vd., 2008). Daha önceki çalışmamızda Türkiye'deki kiracı şirketlerin üniversiteler ile olan ilişkilerinin farklı niteliklerde olduğunu ve bu ilişkilerin şirketler için taşıdıkları önemin de farklı değerlendirildiğini görsük de (Koçak ve Can 2009), bu tür farklılıkların kiracı şirket başarımına etkisini irdeleyememiştik.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmamızda gerekli veriyi anket yöntemi ile topladık. 2007 yılında teknopark yöneticileri ile yaptığımız anket çalışması ile teknoparkların kiracılarına sağladıkları hizmetler ve bu hizmetleri hangi tarihten itibaren sağladıkları ile ilgili veri elde etmiştik. 2008'de kiracı şirketler ile yaptığımız bir anket çalışmasıyla da bu şirketlerin teknopark yönetiminden aldıkları destek ve hizmetler, şirketlerle üniversite arasındaki işbirlikleri, ve şirketlerin diğer kiracı şirketler ile kurdukları ilişkiler üzerine veri topladık. İnternette ve TGB yönetici şirketlerinden edindiğimiz iletişim bilgilerini kullanarak tüm kiracılara gönderdiğimiz elektronik anketimiz ile toplamda 609 firmaya ulaştık ve bunların 146 tanesinden geçerli yanıt aldık. Aşağıda rapor ettiğimiz analizlerimizde başarım bilgisi veren 126 şirketin verisini kullanıyoruz.

Anketimizde kiracı şirketlerin başarımını ölçmek için 2006-2007 yılları arasındaki *yıllık ciro değişimi*, *çalışan sayısındaki değişim*, *piyasaya sundukları ürün/hizmetler* ve *bunlardan faydalanan müşteri sayısındaki değişim* ile ilgili sorular sorduk. Geçerli cevap oranını arttırabilmek için açık uçlu soru sormak yerine katılımcılardan sunduğumuz 13 kategoriden birini seçmelerini istedik. Bu kategoriler, belirlenen başarım ölçütlerindeki

yıllık değişimi artış yada azalış olarak %20'lik dilimler halinde kapsamakta idi (Örn: “%60-80 arasında arttı”, “Aynı kaldı”, “%20-40 arasında azaldı” gibi). Daha sonra bu bağımlı değişkenleri -6 ve +6 arasında değer alan sürekli değişkenler olarak OLS modellerinde kullandık.

Teknopark yöneticileri anketimizde yöneticilere bir liste halinde belirlediğimiz olası hizmetleri kiracılarına sunup sunmadıklarını ifade etmelerini istedik. Verilen hizmetler “Evet”, verilmeyen hizmetler “Hayır” olarak cevaplandı ve sonrasında ikili kategorik değişken olarak kodlandı.

Şirketlerin diğer kiracılarla ilişkilerini ölçmek için toplam kaç ilişkileri olduğunu sorduk. Toplam ilişki sayısını 10 ile sınırladık ama bu analizlerdeki 116 şirketin sadece 6 tanesi 10 veya daha fazla şirket ile ilişkisi olduğunu belirttiği için bu sınırlamanın ciddi bir kısıt olmadığını düşünüyoruz.

Tablo 1: Özet İstatistikler

Değişken	Sayı	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma
Yaş	123	0	43	7.66	6.27
Ciro (2 Milyon Avro'dan az)	123	0	1	0.78	
Şirket büyüklüğü (9 kişiden az)	123	0	1	0.49	
Üniversite ile işbirliği için teknoparktan yardım almış	123	0	1	0.39	
Üniversite ile kaç farklı tür ilişkisi var	123	0	7	1.82	1.55
Teknoparkta ilişkide olduğu kiracıların sayısı	116	0	10	1.93	2.15
Yıllık ciro değişimi	123	-4	6	1.60	2.36
Yıllık çalışan sayısı değişimi	122	-3	6	1.49	2.13
Yıllık ürün/hizmet sayısı değişimi	104	-3	5	1.45	1.62
Yıllık müşteri sayısı değişimi	115	-3	6	1.73	2.10

Anketimizde şirketlerin üniversiteler ile ilişki kurmak için teknopark yönetiminden yardım alıp almadıklarını sorduk. Üniversite ile kurulan ilişkilerin niteliğini ve niceliğini belirlemek için önce geçmiş araştırmaları örnek olarak olası ilişki türlerini yedi kategoriye ayırdık ve katılımcılara bu ilişkilerden hangilerine sahip olduklarını sorduk. Aynı veriyle katılımcıların üniversiteyle kaç farklı tür ilişkisi olduğunu hesapladık. Daha önceki çalışmamızda bu ilişkileri betimlemiştik (Koçak ve Can, 2009). Şirketlerin en yaygın olarak: öğretim üyelerinden danışmanlık hizmeti aldıklarını (%47), stajyer öğrenci çalıştırdıklarını (%45), öğretim üleriyle ortak projeler yürüttüklerini (%32) ve kütüphane ve diğer bilgi erişim olanaklarından yararlandıklarını (%25) bulmuştuk. Tablo 1, çalışmamızda kullandığımız temel değişkenlerin dağılımını özetliyor.

BULGULAR

Yaptığımız analizlerde bağımsız değişkenlerimizle kiracıların çalışan sayısındaki değişim, piyasaya sundukları ürün/hizmetler ve bunlardan faydalanan müşteri sayısındaki değişim arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulamadığımız için burada sadece cirodaki yıllık değişim üzerine yaptığımız incelemeleri rapor ediyoruz.

İlk olarak farklı teknoloji geliştirme bölgelerindeki kiracı şirketlerin ortalama başarımı arasında bir fark olup olmadığını inceledik. Kiracıların buldukları bölgeleri kukla değişkenler ile belirttiğimiz modelimizde bölgeler arasında kayda değer bir fark bulamadık.

İkinci olarak yöneticilerin kiracılarına sağladıklarını söyledikleri hizmetlerin kiracıların başarımı ile sistematik bir ilişkisi olup olmadığını inceledik. Burada da istatistiki olarak anlamlı bir fark bulamadık. En son, kiracı şirketlerin buldukları bölgelerden aldıklarını söyledikleri hizmetler, bu bölgelerde yer alan üniversiteler ile kurduklarını söyledikleri işbirlikleri, ve bu bölgelerdeki diğer kiracılar ile kurduklarını söyledikleri ilişkilerin etkisini inceledik. Tablo 2’de ciro değişimi bağımlı değişkeni üstüne regresyon analizlerimizi özetliyoruz.

Görüleceği üzere, Model 1 açıklayıcı değişkenler olarak şirketin yaşı, boyutu ve halihazırdaki cirosunu içermektedir. Model 2 ve Model 3 şirketlerin üniversite ile olan ilişkilerinin etkilerini incelerken, Model 4 kiracıların diğer şirketlerle olan ilişkilerinin başarımları üzerindeki etkisini değerlendirmektedir.

Tablo 2: Kiracı Şirketlerin Ciro Değişimi Üzerine Regresyon Sonuçları

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Yaş	-0.101* (0.037)	-0.100* (0.037)	-0.104* (0.034)	-0.101** (0.038)
Ciro (2 Milyon Avro’dan az)	-0.402 (0.538)	-0.355 (0.537)	-0.368 (0.528)	-0.388 (0.562)
Şirket büyüklüğü (9 kişiden az)	-1.038* (0.452)	-1.090* (0.448)	-1.017** (0.444)	-1.022** (0.480)
Üniversite ile işbirliği için teknoparktan yardım almış	-	0.838* (0.432)	-	-
Üniversite ile kaç farklı tür ilişkisi var	-	-	0.295* (0.132)	-
Teknoparkta ilişkide olduğu kiracıların sayısı	-	-	-	0.039 (0.088)
Sabit	3.199* (0.611)	2.847* (0.648)	2.640** (0.669)	3.136* (0.655)
N	123	123	123	116
R ²	0.089	0.119	0.126	0.087

Düzeltilmiş standard hatalar parantez içinde belirtilmiştir.
p<.05, iki kuyruklu t-testi

Temel modelin analizinde şirket yaşı ile ciro artışı arasında olumsuz bir ilişki görüyoruz. Aynı ilişkiyi burada rapor etmediğimiz diğer başarımlar değişkenleri ile de görüyoruz.

Teknoparkta kurulan şirketleri teknopark dışında kurulan şirketlerden ayıran bir kukla değişkeni modele ekleyince bu ilişki değişmiyor.

Bir diğer dikkat çeken bulgu dokuz kişiden daha fazla çalışmanı olan kiracıların yıllık cirolarını (ve müşteri sayılarını) daha çok arttırdıkları. Ancak, teknoparktaki işyerleri şirketlerinin ana ofisi olan kiracıları diğerlerinden ayıran bir kukla değişkeni modele ekleyince şirket büyüklüğünün etkisi istatistiki olarak anlamlı kalmıyor.

Tablo 2'deki analiz sonuçları üniversite ile kurulan ilişkilerin şirket başarımı için önemli olduğu tezini destekler nitelikte. Model 2'de teknopark yönetiminden üniversite ile işbirliğinde aracılık hizmeti aldıklarını bildiren kiracıların cirolarında daha yüksek artış olduğunu görüyoruz. Model 3'te ise kiracıların üniversiteyle kurdukları farklı türde ilişkilerin toplam sayısı ile yıllık ciro değişimi arasında anlamlı pozitif ilişki buluyoruz.

Üniversite ile kurulan ilişkilerin türlerini tek tek incelediğimizde belirli tür bağların farklı etkileri olduğunu buluyoruz. Üniversite ile ortak projeler yürütmek, öğretim üyelerinden danışmanlık hizmeti almak, laboratuvarları kullanmak gibi üretim ile doğrudan ilişkili bağların istatistiki olarak anlamlı bir etkisini bulmuyoruz. Üniversitenin eğitim hizmetlerinden ve kütüphane ve diğer bilgi erişim olanaklarından faydalanmanın, yurtdışı ilişkilerinden faydalanmanın pozitif ve anlamlı etkisi var. Üniversite ile kurulan ilişki türlerinden en yaygınlarından biri olan stajyer öğrenci çalıştırmanın da başarımı ile anlamlı bir ilişkisi yok.

Dördüncü modelde kiracıların diğer kiracılar ile kurdukları ilişkilerin başarımlarını nasıl etkilediğini bulmak için kiracıların ilişkileri olduklarını söyledikleri toplam şirket sayısının cirolarındaki artışla ilişkisini inceliyoruz. Ne bu modelde ne de kiracıların diğer kiracılarla kurdukları değişik tür ilişkilerin (birlikte ürün/hizmet geliştirmek için proje hazırlamak, iş ile ilgili konularda bilgi alışverişinde bulunmak, ekipman paylaşımı gibi) ciro artışı ile anlamlı ilişkiler bulmuyoruz.

SONUÇ

Çalışmamızda teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet gösteren kiracıların üniversitelerle kurdukları ilişkilerin bu şirketlerin başarımına olumlu etki ettiğini ve bu ilişkilerin kurulmasında teknopark yöneticilerinin aracılığının da olumlu etkileri olduğunu bulduk. Bu bulgular teknoloji geliştirme bölgelerini destekleyen kurumlar açısından sevindirici.

Farklı türden ilişkilerin etkilerini incelediğimizde ancak üniversitelerin sağlayabileceği türden yüksek katma değerli eğitim ve bilgi kaynaklarına erişim gibi altyapı olanaklarının şirketlere fayda sağladığını bulduk. Ancak çalışmamız boyutsal olmadığı için üniversitelerle bu tür ilişkiler kuran şirketlerin başka sebeplerle başarılı olmuş olabilecekleri tezini çürütemiyoruz.

Çalışmamızda şirketlerin üniversiteler ile kurdukları birlikte üretmeye yönelik ortak proje geliştirme, danışmanlık hizmetlerinden veya laboratuvarlardan faydalanma gibi ilişkilerin şirket başarımı ile anlamlı bir ilişkisini bulamadık. Halbuki, kurulması daha zor olan, paylaşılan ortak bir amaç ve her iki tarafın daha yüksek oranda çabası ve katılımıyla oluşan bu ilişkilerin şirket başarımını daha çok arttırmasını bekledik. İleriki çalışmalar şirketlerin

üniversiteler ile kurdukları ilişkilerin niteliklerini daha ayrıntılı irdeleyebilirse ve bu ilişkilerin şirketlerin başarımına hangi yollardan etki ettiğini inceleyebilirse yazına katkıları daha çok olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akçomak, İ. S. ve Taymaz, E. 2004. Assessing the Effectiveness of Incubators: The Case of Turkey. ERC Working Papers in Economics, 12(4).
- Centre for Strategy and Evaluation Services. 2002. The Benchmarking of Business Incubators: Final Report, European Commission Enterprise Directorate General.
- European BIC Network. 2005. BIC Observatory: Report on BIC Network's Results in 2004. Brüksel: Belçika.
- Koçak, Ö. ve Can, Ö. 2006. Türkiye'nin Teknopark ve Teknoloji Odaklı Kuluçka Merkezlerinin Karşılaştırmalı Bir Çalışması. (Konferansta sunulmuş makale): Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya: Türkiye.
- Leyden, D. P., Link, A. N., ve Siegel, D. S. 2008. A Theoretical and Empirical Analysis of the Decision to Locate on a University Research Park. IEEE Transactions on Engineering Management, 55: 23-28.
- Sanz, L. ve Ebba, L. 2007. Facts and Figures of Science and Technology Parks in the World: IASP General Survey 2006-2007. International Association of Science Parks.
- Saxenian, A. 1994. Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Siegel, Donald S., Westhead, P. ve Wright, M. 2003. Science Parks and the Performance of New Technology-Based Firms: A Review of Recent U.K. Evidence and an Agenda for Future Research. Small Business Economics, 20: 177-184.
- Westhead, P. 1997. R&D "Inputs" and "Outputs" of Technology-based Firms Located on and off Science Parks. R&D Management, 27: 45-62.

KURUMSAL YÖNETİŞİMİN DYY'İN ULUSLARARASI ÇEŞİTLENME VE FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ MODERATÖR ETKİSİ: FİNANSAL KRİZ SONRASI TÜRKİYE

Dr. Kader Tan ŞAHİN
(KTÜ, İİBF, İşletme Bölümü)
kadertan@ktu.edu.tr, gmail.com

Dr. Seyfettin ARTAN
(KTÜ, İİBF, İktisat Bölümü)
seyfettinartan@gmail.com

Seda TÜYSÜZ
(KTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü)
sedatuyusuz@hotmail.com

ÖZET

Bu araştırmada, 2004-2008 yılları arasındaki veriler incelenerek, Türkiye'deki uluslararası firmaların kriz sonrasında, kurumsal yönetim mekanizmasının uluslararası çeşitlenme ve finansal performansı nasıl etkilediği teorik bir model aracılığıyla test edilmeye çalışılacaktır. Böylece, pazar mekanizmasına dayalı bir sistemin uluslararası firmaların iç piyasadaki avantajlarını Doğrudan Yabancı Yatırım (DYY) yapmak konusunda destekleyip desteklemediği araştırılmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre kriz sonrası periyotta yönetim kurulu bileşenleri (yönetim kurulu büyüklüğü-pozitif, dış yönetici oranı- negatif) uluslararasılaşma ve finansal performans arasındaki ilişkiyi biçimlendirmiştir.

Anahtar Kelimeler: uluslar arası çeşitlenme, doğrudan yabancı yatırım, dışa yatırım, yönetim kurulu kompozisyonu, finansal kriz

1.GİRİŞ

Kurumsal çevreler statik değil zaman içerisinde evrim göstermektedirler (Leblebici ve diğerleri, 1991; Tolbert ve Zucker, 1996; Seo ve Creed, 2002) ve hem firmanın stratejisini hem de finansal performansı etkilemektedir. özellikle Çin ve Doğu Avrupa gibi Planlı ekonomiden kapitalist ekonomiye geçen ülkeler veya diğer gelişmekte olan ülkelerde Kore'de olduğu gibi Asya finansal krizini yaşamış ülkeler hem piyasalarını liberalleştirmeye hemde yeni kurumsal yönetim mekanizmalarına uyum sağlamaya çalışmaktadır (Kim ve diğerleri, 2008). Aguilera ve Yip (2008) uluslar arası firmaların kurumsal yönetim boyutları ile uluslararasılaşma boyutları ile ilgili bir araştırmanın olmadığını belirtmektedir. Türkiye'de genellikle içeriye olan (inward) doğrudan yabancı yatırımlar incelenmiş (Tatoğlu ve Glaister, 1996, 1998; Erdal ve Tatoğlu, 2002; Demirağ ve Mirza, 2000; Ok, 2004), dışarıya yapılan (outward) yatırımlar konusunda ise çok az çalışma bulunmaktadır (Erdilek, 2005; Aykut and Goldstein, 2006). Ancak özellikle 2001 sonrası

Türkiye'deki dışarıya olan yabancı yatırımların içeriye olan yabancı yatırımlardan daha çok olduğu görülmektedir (Erdilek, 2005).

Uluslar arası işletmecilik literatüründe kurumsal yönetim sisteminin DYY'ın performansını nasıl etkileyeceği üzerine çok az çalışma bulunmaktadır. Daha çok kurumsal yönetişimin DYY karar mekanizması ve giriş stratejileri üzerine çalışmalar yapılmıştır (Rhoades ve Rechner, 2001; Musteen ve diğerleri, 2009; Filatotchev ve diğerleri, 2007; Lien ve diğerleri, 2005) fakat farklı kurumsal yönetim mekanizmalarının uluslararasılaşma ve firma performansı arasındaki ilişkiyi özellikle kriz sonrası periyotta nasıl etkileyip etkilemediği üzerine çok az çalışma yapılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı 2003 yılında sisteme kurumsal yönetişim mekanizmasının da devreye girmesiyle dışarıya yapılan doğrudan yabancı yatırımların uluslararası çeşitlenmenin finansal sonuçlarını ortaya koymaktır. Bu araştırmanın en önemli katkılarından birisi, kurumsal değişim periyodundaki gelişmekte olan ülkeler açısından Türkiye örneğini oluşturmaktır. İkinci olarak, uluslararası firmaların çeşitlenmesi ve performans sonuçları arasındaki ilişkiyi kurumsal yönetişim mekanizmasının nasıl şekillendirdiğini ortaya koymasınıdır. Diğer taraftan Türkiye'nin dışarıya olan yatırımları son zamanlarda literatürde de sıklıkla tartışılan gelişmekte olan bölgeler arasındaki (South-south FDI) doğrudan yabancı yatırımlara örnek teşkil etmektedir.

2. YÖNTEM

Örneklem olarak Türkiye'den dışarıya yatırım yapan Doğrudan yabancı yatırımlar seçilmiştir. Kriz sonrası ve kurumsal yönetişim mekanizmasının da 2003 sonrası sisteme girmesiyle başlangıç noktası olarak 2004 yılı tercih edilmiştir. Örneklem seçiminde listeli firmalar arasından 2004 yılında en azından azınlık paya dayalı bir doğrudan yabancı yatırımı olan firmalar tercih edilmiştir. 2004 yılında bu özelliklerde 60 tane üretim ve hizmet sektöründen firma bulunmaktadır. Bu firmalar 2004-2008 yılları arasında izlenecektir. Çalışmaya finansal sektör dahil edilmemiştir. Bu araştırma için Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği moderatör model kullanılacaktır. Geliştirilen hipotezler panel veri analizi ile test edilecektir.

MODEL 1 Finansal Performans = $\beta_0 + \beta_1$ uluslararası çeşitlenme stratejisi + β_2 kurumsal yönetişim sistemi. **MODEL 2** Finansal Performans = $\beta_0 + \beta_1$ uluslararası çeşitlenme stratejisi + β_2 kurumsal yönetişim sistemi + β_3 uluslararası çeşitlenme stratejisi * kurumsal yönetişim sistemi

Bağımlı değişken: Finansal göstergeler olarak, ROA, ROE ve MBV bu literatürde en çok kullanılan oranlar olarak tercih edilmiştir. Bu göstergeler hem bilançoyu hem de piyasa değerini ifade etmektedir.

Bağımsız değişkenler: Uluslar arası çeşitlenme göstergeleri: Bu göstergeler konusunda literatürde henüz bir fikir birliği oluşmamıştır, bunun için bu çalışmada önemli olabilecek ve literatürde sıklıkla kullanılan göstergeler tercih edilmiştir. Coğrafik çeşitlenme; yabancı yatırımların sayısı, risk endeksi ve son olarak da Dünya yatırım raporu tarafından her sene yayınlanan bir indeks (**FATA**(toplam varlıklar içerisinde yabancı varlıkların oranı), **FSTS** (toplam satışlar içerisinde yabancı satışların oranı)).

Kurumsal yönetim göstergeleri (moderatör değişkenler): yönetim kurulu büyüklüğü, dış üye (bağımsız üye) oranı, CEO değişim hızı (CEO turnover). **Kontrol Değişkenleri**: R&D yoğunluğu, firmanın büyüklüğü, yaşı ve işletme grubuna (holding) bağlı olma.

Tablo 1: Bağımlı Değişken ROA

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Değişkenler	Katsayı	Katsayı	Katsayı	Katsayı	Katsayı	Katsayı
	-0,029	-0,051 ^c	-0,046 ^c	-0,027	-0,050 ^c	-0,040
Firmanın yaşı	(-1,070)	(-1,810)	(-1,630)	(-1,00)	(-1,810)	(-1,50)
	0,020 ^a	0,017 ^a	0,017 ^a	0,021 ^a	0,020 ^a	0,018 ^a
Firmanın büyükl.	(3,460)	(2,790)	(2,640)	(3,620)	(3,030)	(2,90)
	0,137	0,150	0,136	0,123	0,128	0,047
Araş. Gel.	(0,796)	(0,875)	(0,798)	(0,718)	(0,752)	(0,286)
	0,004	0,007	0,008	0,006	0,009	0,009
Risk	(0,684)	(1,250)	(1,150)	(0,984)	(1,560)	(1,390)
	0,012	0,016	0,021	0,018	0,026	0,030
Holdinge bağlılık	(0,526)	(0,762)	(0,983)	(0,804)	(1,170)	(1,360)
Yön.kurulu büyüklüğü		0,080 ^c	0,088 ^b		0,078 ^c	0,042
		(1,910)	(2,020)		(1,890)	(1,000)
CEO değişim hızı		0,000	-0,022		-0,001	-0,043
		(0,007)	(-0,780)		(-0,070)	(-1,250)
		-0,018 ^c	-0,007		-0,020 ^b	0,024 ^c
Bağımsız yön oranı		(-1,830)	(-0,572)		(-2,070)	(1,760)
	-0,003	-0,007	-0,006			
İntdiva	(-0,539)	(-1,110)	(-0,839)			
			0,001			
İnta*board			(0,649)			
			-0,026 ^c			
İnta*outdir			(-1,680)			
			0,025			
İnta*ceo			(1,010)			
İntdivb					-0,024 ^c	-0,035 ^c
					(-1,770)	(-1,650)
						0,054 ^b
İntb*board						(2,490)
						0,010 ^a
İntb*outdir						(-4,270)
						0,051
İntb*ceo						(1,340)
	-0,284 ^c	-0,290 ^b	-0,325 ^b	-0,307 ^b	-0,311 ^b	0,332 ^b
Sabit terim	(-1,940)	(-1,980)	(-2,150)	(-2,090)	(-2,140)	(-2,350)
Diagnostikler	$R^2=0,078$	$R^2=0,102$	$R^2=0,116$	$R^2=0,082$	$R^2=0,100$	$R^2=0,180$
	$Nobs=255$	$Nobs=255$	$Nobs=255$	$Nobs=255$	$Nobs=255$	$Nobs=255$

İstatistiksel anlamlılık düzeyleri (a<0,10 için *, b<0,05 için **, c<0,01 için ***)

Tablo 1’de de görüldüğü üzere sadece ROA bağlı sonuçlar verilmiştir. Sayfa kısıtlamasından dolayı diğer sonuçlar verilememiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada kullanılan moderatör analiz modelinin varsayımları çerçevesinde ifade edilecek olursa, araştırmanın amacı, uluslararası çeşitlenme ve kurumsal yönetim değişkenleri arasındaki etkileşimin özellikle kriz sonrası dönemde performans değişkenleri üzerindeki anlamlılığı üzerine kurulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre uluslararası çeşitlenmenin kriz sonrası finansal performansı arttıracığı yönündeki hipotez sadece FATA ve tobin’s q değişkenleri açısından doğrulanmıştır. Dolayısıyla toplam varlıkların içerisindeki yabancı varlıkların oranı arttıkça piyasa değeri artmıştır. Moderatör hipoteze gelindiğinde ise, kriz sonrası kurumsal yönetim değişkenleri uluslararası çeşitlenme ve finansal performans arasındaki ilişkiyi pozitif yönde biçimleyecektir, bağımsız yönetici oranı uluslar arası çeşitlenme ile (indiva) ROA arasındaki ilişkiyi negatif yönde biçimlemiştir. Yani bağımsız yönetici oranı arttıkça uluslar arası çeşitlenmenin artması ROA’yı azaltmıştır. Diğer taraftan bağımsız yönetici oranı arttıkça coğrafik çeşitlenme (intdivb) ROA’yı arttırmıştır. Ayrıca yönetim kurulu büyüklüğü arttıkça coğrafik çeşitlenme ROA’yı arttırmıştır. Diğer taraftan bağımsız yönetici oranı arttıkça FATA’nın artması performansı (ROE) olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla moderatör hipotez kısmen desteklenmektedir. Genellikle bağımsız yönetici oranının artması negatif, yönetim kurulu büyüklüğünün artması ise pozitif yönde uluslararası çeşitlenme ile finansal performans arasındaki ilişkiyi biçimlendirmiştir. Bu ilişkiyi etkileyen en önemli kontrol değişkenleri ise işletmenin büyüklüğü pozitif işletmenin yaşı negatif olmak üzere yaş ve büyüklük değişkenleridir.

Sonuç olarak kriz sonrası yönetim kurulu bileşimi uluslar arası çeşitlenme ve finansal performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi biçimlendirdiği görülmektedir. Özellikle listeli firmalar açısından uygulanmaya çalışılan kurumsal yönetim mekanizmasının doğrudan yatırım yapan firmaların karar mekanizmalarını etkilemektedir.

KAYNAKÇA

- Aguilera, R.V. and Jackson G. 2003. The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. **Academy of Management Review**, Vol.28, No.3: 447-465.
- Aguilera, R.V. and Yip, G.S. 2004. How National Corporate Governance Systems Affect Global Integration. **AIM Research Working Paper Series**, 001-June 2004, ISSN:1744-0009.
- Ararat, M. ve Uğur, 2003. Corporate Governance in Turkey: An Overview and Some Policy Recommendations. **Corporate Governance**, 3(1): 58-75.
- Aykut, D. and Goldstein, A. 2006. Developing Country Multinationals: South-South Investment Comes of Age. **OECD Development Centre**, Working paper, No.257.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6): 1173-1182.

- Cochran, P. L. ve Wood, R. A. 1984. Corporate Social Responsibility and Financial Performance. **Academy of Financial Journal**, 27(1):42-56.
- Demirag, I. and Serter M. 2003. Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies. **Corporate Governance: An International Review**, Vol.11, No.1: 40-51.
- Demirbağ, M. and Mirza, H. 2000. Factors Affecting International Joint Venture Success: an Empirical Analysis of Foreign-Local Partner Relationships and Performance in Joint Ventures in Turkey. **International Business Review**, 9:1-35.
- Dunning, J. H. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, 9(2):163-190.
- Erdal, F. and Tatoğlu, E. 2002. Locational Determinants of Foreign Direct Investment in an Emerging Market Economy: Evidence from Turkey. **Multinational Business Review**, Spring.
- Erdilek, A. 2003. A Comparative Analysis of Inward and Outward FDI in Turkey. **Transnational Corporations**, 12(3):78-105.
- Flatotchev, I., Strange, R., Piesse, J. and Lien, Y-C. 2007. FDI Firms from Newly Industrialized Economies in Emerging Markets: Corporate Governance, entry Mode and Location. **Journal of International Business Studies**, 38: 556-572.
- Frazier, P.A., Tix, A.P. and Barron K.E. 2004. Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. **Journal of Counseling Psychology**, Vol. 51, No.1: 115-134.
- Gönençer, E. 2008. Development of Corporate Governance in the European Union and in Turkey as a Candidate European and Country. Master Thesis (M.A.) in Advanced European and International Studies.
- Hitt, M.A., Tihanyi, L., Miller, T. and Connelly, B. 2006. International Diversification: Antecedents, Outcomes, and Moderators. **Journal of Management**, 32(6):831-867.
- Kim, H., Kim, H. and Hoskisson, R.E. 2008. Do Institutional Transitions in an Emerging Economy make Business Group-Affiliated Multinationals Perform Better? An Institution-Based View. Paper presented AIB.
- Kula, V. and Tatoğlu, E. 2006. Board Process Attributes and Company Performance of Family-Owned Businesses in Turkey. **Corporate Governance**, 6(5): 624-634.
- La Porta R. Lopez-de-Silanes F. Shleifer A. Vishny, R. W. 1998. Law and Finance. **The Journal of Political Economy**, 6: 1113-1155.
- Leblebici H., Salancik G.R., Copay A., and King T. 1991. Institutional Change and the Transformation of inter-organizational fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. **Administrative Science Quarterly**, 36: 333-363.
- Lien, Y.C., Piesse, J., Strange, R. and Filatotchev, I. 2005. The Role of Corporate Governance in FDI Decisions: Evidence from Taiwan. **International Business Review**, 14: 739-763.

- Lu, J.W. and Beamish, P.W. 2004. International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. **Academy of Management Journal**, 47: 1187-1210.
- Musteen, M., Data, D.K. and Herrmann, P. 2009. Ownership Structure and CEO Compensation: Implications for the Choice of Foreign Market Entry Modes. **Journal of International Business Studies**, 40: 321-338.
- Muth, M. ve Donaldson, L. 1998. Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach. **Corporate Governance: An International Review**, 6(1):5-28.
- North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.
- Ok, S.T. 2004. What drives Foreign Direct Investment into Emerging Markets? Evidence from Turkey. **Emerging Markets Finance and Trade**, 40(4): 101-114.
- Peng, M. W. 2003. Institutional transitions and strategic choices. **Academy of Management Review**, 28: 275-296.
- Peng, M. W., Lee, S.-H., & Wang, D. 2005. What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. **Academy of Management Review**, 30: 622-633.
- Rhoades, D.L and Rechner, P.L. 2001. The Role of Ownership and Corporate Governance Factors in International Entry Mode Selection. **The International Journal of Organizational Analysis**, 9(4): 309-326.
- Rodrik, D. 2009. The Turkish Economy After the Crisis. Turkish Economic Association, Discussion Paper, 9.
- Roe, M.J. 1994. Strong Managers, Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance. Princeton: Princeton University Press.
- Scott, R. 1995. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seo M. and Creed W.E.D. 2002. Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. **Academy of Management Journal**, 27(2): 222-247.
- Tatoğlu, E. and Glaister, K.W. 1996. Trends and Patterns of European Foreign Direct Investment in Turkey. **European Business Review**, 9(6): 11-21.
- Tatoğlu, E. and Glaister, K.W. 1998. Determinants of Foreign Direct Investment in Turkey. **Thunderbird International Business Review**, 40(3): 279-314.
- Tepper, B.J. and Taylor, E.C. 2003. Relationships Among Supervisors' and Subordinates' Procedural Justice Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors. **Academy of Management Journal**, 46: 97-105.
- Thwaites R. and Dagnan D. 2004. Moderating Variables in the Relationship Between Social Comparison and Depression: An Evolutionary Perspective. **Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice**, 77: 309-323
- Tolbert P.S. Zucker L.G. 1996. The Institutionalization of Institutional Theory. In Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, and Walter R. Nord (Editors), Handbook of Organization Studies, Sage Publications: 175-190
- Wan, W., and Hoskisson, R. 2003. Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. **Academy of Management Journal**, 46: 27-45.

- Whitley R. 1994. Dominant Forms of Economic Organization in Market Economies. **Organization Studies**, 15(2): 153-182.
- Young M.N., Peng, M.W., Ahlstrom G.D., and Jiang Y. 2008. Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the principal-principal Perspectives. **Journal of Management Studies**, 45(1):196-220.
- Yurtoğlu, B.B. 2000. Ownership, Control and Performance of Turkish Listed Firms. **Empirica**, 27(2): 193-222.

**SİYASİ İTAAT, TEKNİK BECERİ VE SİYASİ EYLEMCİLİK: FARKLI
KURUMSAL MANTIKLAR ALTINDA EVRİLEN TÜRK SENDİKACILIĞI, 1947-
1980**

Çetin ÖNDER

Başkent Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü
conder@baskent.edu.tr

Behlül ÜSDİKEN

Sabancı Üniversitesi
Yönetim Bilimleri Fakültesi
behlul@deu.edu.tr

Kurumsal mantık yazını örgütsel alanlar, örgüt toplulukları, işkolları ve piyasalarda örgütlerin yapılarını veya davranışlarını anlamlandıran ve yönlendiren birden fazla kurumsal mantığın, yani kural ve değer sisteminin, var olabileceği fikrine dayanmaktadır. Bu fikre göre iki örgüt veya örgüt topluluğu arasındaki ilişkiyi anlamak için bunların benimsedikleri kurumsal mantıkları bilmek gerekir. Söz konusu kurumsal mantıkların göreceli konumları (yani, birbirlerine benzer veya rakip olmaları), bunları benimsemiş örgütlerin birbirleriyle olan ilişkilerini (dayanışma veya rekabet) yordamakta birincil öneme sahiptir. Bu fikre dayalı olarak yapılan çalışmalarda, birden fazla kurumsal mantığın olduğu bağlamlarda örgüt yapıları veya davranışlarının farklılaştığı gösterilmiştir (Lounsbury, 2007). Ayrıca, örgüt topluluklarının, benzer bir kurumsal mantığı benimsemiş sosyal hareketlerin varlığından yararlandığı, rakip bir kurumsal mantığı benimsemiş diğer örgüt topluluklarının yayılcı girişimlerine ise direndiği gösterilmiştir (Marquis ve Lounsbury, 2007; Schneiberg, King ve Smith, 2008).

Bu çalışmada, örgüt toplulukları arasındaki ilişkileri yordamakta kurumsal mantıkların yanı sıra başkaca süreçlerin de dikkate alınması gerektiği önerilmektedir. Yazın, birbirlerine benzer mantıkları benimseyen örgütlerin birbiriyle aynı türden kaynaklar için rekabet edebileceklerini göstermiştir (Simons and Ingram, 2004). Yazında incelenmemiş bir başka olasılık ise, bir örgüt topluluğunun kendisinininkine rakip bir kurumsal mantığı benimseyen bir diğer örgüt topluluğunun gelişmesini kolaylaştırmasıdır. Örgüt çalışmaları yazınında örgüt kurucularının veya girişimcilerin genellikle mevcut örgütlerde yetiştiği gösterilmiştir (Sorenson ve Audia, 2000). Bu bulgudan hareketle, belirli bir kurumsal mantığı benimsemiş olan örgüt topluluklarının istemeden rakip kurumsal mantıkları benimseyen örgütlerin kurucularının yetiştiği ve birbirleriyle tanıştığı bağlamlar olarak işlev görebilecekleri öne sürülebilir. Böylesi durumlarda, yeni bir kurumsal mantık, ona direnişine en kuvvetli olacağına beklendiği yerlerde daha hızlı gelişip yaygınlaşabilir.

Bu önerme İstanbul ve Ankara'da 1947-1980 yılları arasında kurulmuş tüm işçi sendikalarına ilişkin verilerle sınanmıştır. Söz konusu dönemde Türk sendikaları üç farklı kurumsal mantığın etkisi altında faaliyet göstermiştir. 1947-1961 yılları arasında Sendikalar Kanunu ve hükümetlerin uygulamalarıyla, sendikalardan hükümete itaat eden ve hükümetin işçileri kontrol etmesini kolaylaştıran örgütler olmaları istenmiştir. Bu dönemin kurumsal

mantığı siyasi itaat mantığı olarak adlandırılmıştır. 1961-1974 yılları arasında ise öncelikle yeni anayasa ve daha sonra kabul edilen yeni Sendikalar Kanunu ve Toplusözleşme, Grev ve Lokavt Kanunu ile sendikalardan işçilerin desteği için birbirleriyle rekabet eden ve hükümetten bağımsız örgütler olmaları beklenmiştir. Bu nedenle, 1961-1974 döneminin mantığına teknik beceri mantığı denmiştir. 1974-1980 arasında ise siyasi hareketler sendikalardan işçileri siyasallaştırmalarını ve onları kendilerine kazandırmalarını istemiştir. Bu son dönemin mantığı siyasi eylemcilik mantığı olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada söz konusu dönemlerde kurulmuş sendika topluluklarının birbirleriyle etkileşimleri incelenmektedir. Sendika kapanmalarının incelendiği analizlerde yeni kurumsal mantığın doğması ve kurumsallaşmasının önceki kurumsal mantığın etkisi altında kurulmuş sendikaların kapanma oranını artırdığı bulunmuştur. Örneğin, teknik beceri mantığının hâkim olduğu dönemde siyasi itaat mantığı döneminde kurulmuş sendikalar daha çabuk kapanmıştır. Bu bulgu, rakip kurumsal mantıkları benimsemiş örgüt topluluklarının birbirleriyle rekabet edeceğini öngören kurumsal mantık yazını ile uyumludur. Ancak, sendika kurulmalarının incelendiği analizlerde yeni kurumsal mantığı benimseyen sendikaların kurulma oranının eski kurumsal mantığı benimsemiş sendikaların daha çok olduğu yerlerde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Örneğin, teknik beceri mantığının hâkim olduğu dönemde sendika kurulma oranı siyasi itaat döneminde kurulmuş sendikaların daha çok olduğu yerlerde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, eski kurumsal mantığı benimseyen daha çok örgütün olduğu yerlerde yeni mantığa daha kuvvetli direniş bekleyen kurumsal mantık yazını ile çelişmektedir. Bu bulgudan hareketle söz konusu yazının doğrudan kurumsal mantıklarca yönlendirilmeyen süreçleri de içermesi gerektiği önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Lounsbury, M. 2007. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50: 289-307.
- Marquis, C. ve Lounsbury, M. 2007. Viva la resistance: Competing logics and the consolidation of US community banking. *Academy of Management Journal*, 50: 799-820.
- Schneiberg, M., King, M., and Smith, T. 2008. Social movements and organizational form: Cooperative alternatives to corporations in the American insurance, dairy and grain industries. *American Sociological Review*, 73: 635-667.
- Simons, T. and Ingram, P. 2004. An ecology of ideology: Theory and evidence from four populations. *Industrial and Corporate Change*, 13: 33-59.
- Sorenson, O. and Audia, P.G. 2000. The social structure of entrepreneurial activity: Geographic concentration of footwear production in the United States, 1940-1989. *American Journal of Sociology*, 106: 424-462.

ÖRGÜTSEL MEŞRUIYETİN YENİDEN İNŞASINA YÖNELİK BİR SÜREÇ MODELİ: TÜRK KIZILAYI ÖRNEĞİ

Abdullah UZUN
Karadeniz Teknik Üniversitesi,
İİBF Kamu Yönetimi
abdullahuzun@ktu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada izlenimci yönetim ve Yeni kurumsal teoriler bütünleştirilerek Türk Kızılayı örneği üzerinden örgütsel meşruiyetin yeniden inşası süreci incelenmiştir. Örgütsel meşruiyetin yeniden inşasında örgütün sembolik ve maddi bir takım stratejiler izlediği tespit edilmiş ve üç aşamalı bir süreç modeli ortaya konulmuştur. Dahası, sosyopolitik bağlama vurgu yapılarak, örgütün dışında dışsal aktörlerin de bu süreçteki olumlu ve olumsuz etkileri analize dahil edilmiş ve bir dışsal aktör olan devletin örgüt hakkında almış olduğu kararlarla bu süreci biçimlendirdiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Meşruiyet, Yeni kurumsal teori, İzlenimci yönetim, Türk Kızılayı, Devlet

1.GİRİŞ

Örgüt çalışmalarında son yıllarda sıklıkla çalışılan kavramlardan biri olan meşruiyet olgusu kimilerine göre, örgütsel amaçlarla toplumsal değerler, normlar ve beklentiler arasındaki uyum (Dowling ve Pfeffer, 1975; Ashforth ve Gibbs, 1990); Kimilerine göre ise kanıksanmışlık (Meyer ve Rowan, 1977; Carroll ve Hannan, 1989) olarak ele alınmıştır. Suchman (1995: 574)'e göre ise, meşruiyet bir örgütsel yapının faaliyetlerinin sosyal olarak oluşturulmuş değerler, normlar, inançlar ve tanımlamalarla olan uygunluğu, arzu edilebilirliği ve uyumuyla ilgili yaygın varsayımlar ve algılamalardır. Kurumsalcı teorisyenler ise, meşruiyeti örgütsel yapıların hayatta kalabilmeleri için elde etmeleri gereken, aksi düşünülemez bir kavram olarak ele almışlardır. Bu yaklaşıma göre örgütler kendi görev çevrelerinin ötesinde daha geniş kültürel ve sosyal bir bağlama yerleşirler ve bu bağlam içinde hayatlarını sürdürebilmeleri, onların bu çevre tarafından oluşturulmuş beklentilere ve değerlere olan uyumlarına bağlıdır (Meyer ve Rowan, 1977; Powell ve DiMaggio, 1991). Örgütlerin hem kuruluş aşamasında hem de ilerleyen yıllarda toplumun bir kesiminin veya daha geniş bir kesiminin gözünde meşruiyete sahip olması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü kendi aktiviteleriyle ilgili olarak meşrulaştırıcı bir açıklamada bulunmayan örgütler, irrasyonel, umursamaz ve gereksiz olduğu yönündeki iddialara karşı korunaksız olmaktadır (Meyer ve Rowan, 1991: 50). İçsel politikalar, üretimdeki teknoloji ve çıktılardaki standart eksiklikleri veya başarısızlıklar ve araç ve amaçlar arasındaki uyumsuzluklar, örgütlerin başarısızlığa düşmesine ve onlardan umulan değer ve beklentileri boşa çıkarmakta (Ashforth ve Gibbs, 1990: 177), bu da örgütlerin

meşruiyetlerinin zedelenmesine veya kaybına yol açmaktadır. Böyle durumlarda, meşruiyetlerinin tehdit altında olduğunu veya kaybedildiğini algılayan örgütlerin, kaybettikleri meşruiyetlerini yeniden elde etme çabası içine girmeleri kaçınılmaz gözükmektedir. Bu da kaybedilen örgütsel meşruiyetin yeniden nasıl inşa edilebileceği ve bu süreçte ne tür stratejilerin izlenmesi gerektiği sorusunu akla getirmektedir.

Örgütsel meşruiyetin yeniden inşasında sembolik ve maddi bir takım faaliyetlerin altı çizilmekte ve sürece yönelik teorik bir takım vurgulamalar yapılmakla birlikte, ampirik olarak belirli bir örgütte veya örgütlerde tarihsel olarak meşruiyetin nasıl elde edilebileceğine ilişkin pek az çalışma yapılmaktadır. Yine meşruiyetin yeniden inşasında Zajac ve Westphal (1995)'in vurguladığı bağlamsal ve sosyopolitik koşullara pek vurgu yapılmadığı görülmektedir. Meşruiyetin yeniden inşasında makro perspektifteki bir takım koşullarında dikkate alınması gerekir. Özellikle politik güçler gibi dışsal bir takım aktörler örgütlerle etkileşime girerek, meşruiyetin yeniden inşası sürecine etki edebilirler.

İşte bu çalışmada Türk Kızılay'ı örneği üzerinden, meşruiyetin yeniden inşası süreci tarihsel bir perspektiften incelenmiş, bu süreçte örgütün izlediği stratejilerin yeni sıra, özellikle sosyopolitik bağlamda dışsal aktörlerin bu süreçte oynadıkları rol, izlenimci yönetim ve yeni kurumsalcı teoriler çerçevesinde ele alınmıştır. Çalışma da iki temel soruya cevap aranmıştır; Meşruiyetin yeniden inşasında kısa vadede ve uzun vadede izlenen stratejiler nelerdir? Sosyopolitik bağlam çerçevesinde, Türkiye'de bir dışsal aktör olan devletin örgütsel meşruiyetin yeniden inşası sürecini ne şekilde ve nasıl biçimlendirmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: ÖRGÜTSEL MEŞRUIYETİN YENİDEN İNŞASI STRATEJİLERİ

Meşruiyetin yeniden inşası stratejileri üzerine literatür incelendiğinde, daha çok meşruiyeti tehdit eden durumlara veya krizlere karşı, kısa dönemlik ve meşruiyetin korunmasına yönelik stratejiler üzerinde durulduğu görülmektedir. Örgütlerin bu süreçte, maddi bir takım faaliyetlerden ziyade, daha sembolik faaliyetlerde bulunacakları belirtilmektedir (Ashforth ve Gibbs, 1990). Sembolik faaliyetler, örgütlerin faaliyetlerini doğru bir şekilde gerçekleştirdikleri veya gerçekleştirecekleri yönünde dışsal aktörlerin algılarını ve inançlarını güçlendirme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Salancik ve Meindl, 1984: 238). Örgütlerin sergilediği bu sembolik faaliyetler, İzlenimci yönetim teorileri çerçevesinde sıklıkla tartışılmaktadır. İzlenimci yönetim üzerine literatür, örgütlerin kimliğini ya da imajını tehdit eden kötü durumlara karşı bireysel bazda kullanılan stratejileri ifade etmektedir (Schlenker, 1980'den aktaran; Elsbach ve Sutton, 1992: 700). Örgütteki yöneticilerin veya sözcülerin meşruiyetin korunmasında veya yeniden inşasındaki rolüne vurgu yapılarak, imajı tehdit eden durumlara karşı, aktif olarak roller üstlendikleri, sosyal bağlantılar gerçekleştirdikleri ve söylemsel ifadelerde buldukları belirtilmektedir (Leary ve Kowlaski, 1990). Bu bağlamda birçok örgüt teorisyeni, örgütsel meşruiyetin korunmasında ve yeniden inşasında izlenimci yönetim taktiklerinden faydalanmıştır. İzlenimci yönetim teorileri, eylemler ve beklentiler arasında oluşan boşlukları dolduran ve uygunsuz davranışların normalleştirilmesini sağlayan söylemler olarak ifade edilebilecek açıklamalar üzerine yoğunlaşmıştır (Scott ve Lyman, 1968). Açıklamalar, örgütlerin izleyicilerinin kötü durumlarla ilgili algılarını kontrol etmek ve ithamlara karşı cevap vermek amacıyla izlenimci yönetimde bütünleşmiştir (Schonbach, 1990'dan aktaran Coillouet ve Allen, 1996: 212). Literatürde en çok üzerinde durulan açıklama tipleri ise,

yalanlama (deny), özür dileme (apologies), temize çıkartma (justification), ve mazeret sunmadır (excuse).

Yalanlama, örgütlerin meşruiyetini zedeleyecek aktiviteleri ve onların sonuçlarına ilişkin bilgileri örtbas etmesi (Ashforth ve Gibbs, 1990) veya hiç gerçekleşmemiş gibi göstermesidir (Schlenker, 1980'den aktaran; Elsbach ve Sutton, 1992). Örgütler yalanlama açıklamalarına pragmatik düşüncelerle başvurabilecekleri (Suchman, 1995) gibi yargısal endişelerden dolayı da başvurabilirler (Marcuss ve Goodman, 1991). İkinci bir açıklama tipi özür dilemektedir. Özür dileme, örgütlerin kötü olayların etkisini azaltacak pişmanlık ifadelerini içeren ve sorumluluğun kısmi olarak kabul edilmesini sağlayan ifadelerdir (Ashforth ve Gibbs, 1990: 181). Üçüncü bir açıklama tipi mazeret sunmadır. Mazeret sunma belirli bir olaydaki sorumluluğun derecesinin azaltılmasını sağlayan söylemleri içermektedir. Bu açıklama tipinde olumsuz olayların nedeni olarak başka birtakım faktörler gösterilmektedir. Özellikle kontrol edilemeyen, istikrarsız ve dışsal faktörlerin neden olduğu olumsuz sonuçların bertaraf edilmesinde kullanılmaktadır (Bettman ve Weitz, 1983: 181). Bir olayın negatif etkilerini azaltmak için kullanılacak başka bir açıklama tipi ise temize çıkartmadır. Temize çıkartma, amaç ve sonuçların yeniden tanımlaması yoluyla yapılan eylemin yaygın norm ve inançlara uygun olduğunun (Suchman, 1995:598), olumsuz olarak itham olunan eylemlerin ya da olayların yanlış, uygunsuz ve hoş olmayan durumları barındırmadığının belirtilmesidir (Tedeschi ve Reis, 1981'den aktaran; Elsbach ve Sutton, 1992: 710).

Meşruiyet tehditlerine karşı meşruiyet kaybının önlenmesi ve meşruiyetin yeniden elde edilmesi kapsamında izlenimci yönetim anlayışı çerçevesinde sembolik bir takım uygulamalar örgüt teorisyenlerince ele alınmıştır. Kurumsal görüş ve izlenimci yönetim teorilerini bütünleştiren bir çalışmada Elsbach (1994), tartışmalı bir takım olaylardan sonra, örgütlerdeki sözcülerin meşruiyet kaybını önlemek adına yaptığı açıklamaları hem açıklama tipleri hem içerikleri açısından incelemiştir. Açıklama tiplerini yalanlamalar ve kabullenmeler şeklinde ayırırken, açıklama içeriklerinin kurumsal ve teknik karakteristiklere vurgular içerdiğini söylemiştir. Kurumsal karakteristiklere atıf yapılmasının altında örgütlerin sosyal bir takım değer ve amaçlara hizmet ettiği ve bu yüzden faaliyetlerinin sorgulanamayacağı düşüncesi, teknik karakteristiklere yapılan atıflarda ise rasyonellik, etkinlik gibi düşünceler yattığı gösterilmiştir (Elsbach, 1994: 66). Sadece sembolik faaliyetlerle meşruiyetin yeniden kazanılması bazı durumlarda zor olabilir. Bu gibi durumlarda örgütler maddi anlamda bir takım eylemlerde de bulunabilirler. Literatürde meşruiyetin yeniden elde edilmesine yönelik olarak, meşruiyetin inşa edilmesinde kullanılan stratejilerin uygulanabileceği vurgulanmaktadır. Örneğin, Ashforth ve Gibbs (1990), örgütlerin uzun vadede zorunlu eşbiçimlilik ve kaynak bağımlılıklarının değiştirilmesi gibi maddi faaliyetlerde bulunabileceklerini belirtmişlerdir. Suchman (1995) ise, normalleştirici açıklamalarla uyumlu olacak şekilde yeniden yapılanma faaliyetlerinin de, meşruiyetini yeniden kazanılmasında gerekli olduğundan bahsetmiştir

Örgütlerin izlediği stratejiler dışında, dışsal aktörlerde bu süreçte etkili olabilirler. Zajac ve Westphal (1995), CEO tazminatı ile ilgili çalışmalarında, herhangi bir maddi faaliyete kalkışmadan, izlenimci yönetim faaliyetlerinin şirketlerin paydaşlarının meşruiyet algılarını etkilemede etkili olduğunu göstermişlerdir. Onlar aynı zamanda yapılan bu açıklamaların rassal olmadığını, politik, ekonomik, demografik ve kurumsal etmenlerce şekillendiğini belirtmişlerdir. Onların bu çalışması, meşruiyet algılarına yönelik açıklamaların veya faaliyetlerin kurumsal ve sosyopolitik bağlama göre şekillenebileceğini göstermesi açısından faydalı olmuştur. Bu açıdan, farklı bağlamlarda meşruiyet elde etme süreci de farklılaşabilir.

3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada meşruiyetin yeniden inşa süreci Türk Kızılayı örneği üzerinden incelenmiştir. Yeniden inşa sürecinde öncelikli olarak, Türk Kızılayı'nın uygulamış olduğu sembolik ve maddi stratejiler, izlenimci yönetim ve yeni kurumsalcı teoriler kapsamında analiz edilmiştir. Daha sonra da sosyopolitik bağlamın etkisini göstermesi açısından dışsal aktörlerin bu süreci biçimlendirmede ki rolüne de vurgu yapılarak, Türkiye'de bir dışsal aktör olan devletin bu süreçteki rolü ortaya konulmuştur. Çünkü Türkiye bağlamında ele alındığında, tarihsel olarak Türkiye'de Batı'nın çağdaş medeniyetinin yakalanması sürecinin vazgeçilmeyen ve en önemli aracı devletin ekonomik hayata müdahalesini öngören devletçilik ilkesi olmuştur (Eralp 1990'dan aktaran; Özen ve Özen, 2009: 553). Devletçilik ilkesi aracılığıyla, devlet veya hükümet birçok şirketi veya özerk kurumları etkileyebilecek ekonomik veya siyasi karar alabilme yetkisine de sahip olmaktadır. Bu açıdan Türkiye bağlamında, meşruiyetin yeniden inşasında, sürece olan müdahaleleri ile devlet göz ardı edilmemiş ve süreci ne şekilde biçimlendirdiği analiz edilmiştir.

3.1. Veri Kaynakları ve Analiz

Bu çalışma da arşiv kaynaklarından yararlanılmıştır. Arşiv kaynakları olarak, örgütün meşruiyetini yeniden inşasına yönelik söylemleri ve faaliyetleri ile bu süreçte hükümet aktörlerinin örgüt hakkındaki açıklamalarını ve faaliyetlerini rapor eden yazılı materyaller incelenmiştir. Bu bağlamda, Sabah, Hürriyet, Milliyet, Radikal, Yeni Şafak, Zaman gibi çeşitli kesimlere hitap eden günlük gazeteler, Türk Kızılayı Dergileri ve kurumun resmi internet sitesi gibi örgüte ilişkin arşivsel kaynaklar ve çeşitli dergilerden faydalanılmıştır. Bu arşivsel kaynakların analizinde söylem analizleri ve içerik analizleri gibi nitel yöntemlerden faydalanılmıştır. Kızılay'ın sembolik faaliyetlerine ilişkin söylem analizleri yapılmıştır. Söylemler, izlenimci yönetim teorisi perspektifinden normalleştirici açıklama tipleri (yalanlama, özür dileme, mazeret sunma ve temize çıkartma gibi) ve kurumsal teori perspektiften Elsbach (1994)'ın vurguladığı açıklama içerikleri (teknik karakteristiklere ya da kurumsal karakteristiklere vurgular) bakımından analiz edilmiştir. Örgütün maddi stratejiler olarak (yeniden yapılanma, kötü örneklerin kurumdan uzaklaştırılması, kurumsal uyum gibi) neleri gerçekleştirdiğini içerik analizleri aracılığıyla elde edilmiştir. Yine dışsal aktör olan devletin sürece olan olumlu ya da olumsuz müdahaleleri de, hem Türk Kızılayı'na ilişkin söylemleri, hem de gerçekleştirilen maddi faaliyetleri açısından içeriksel olarak analiz edilmiştir. Meşruiyet kaybı ise medya içerik analizi ile gösterilmiştir. Çünkü literatürde, medyanın meşru olmayan faaliyetlerle ilgili, olumsuz ya da olumlu girişimleri veya söylemleri raporladığı söylenmektedir (Dowling ve Pfeffer 1975, Deephouse, 1996). Analiz için yazılı basında (gazetelerde) çıkan Kızılay'ın meşru olmayan faaliyetleriyle ilgili haberler, olumsuz olanları "0", olumlu olanları "1" olmak üzere kodlanmıştır. Burada olumsuz haberlerin sayısal anlamdaki yoğunluğu meşruiyet kaybı olarak nitelendirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1 Türk Kızılayı'nın Meşruiyet Kaybı

11 Haziran 1868 yılında, "Osmanlı Yaralı ve Hasta Askerlere Yardım Cemiyeti" olarak kurulan ve 1935 yılında "Kızılay" adını alan dernek, özerk bir organizasyon yapısına sahip olan, özel hukuk hükümlerine tabi, devletten hiçbir ad altında maddi destek almayan, "Uluslararası İnsani Yardım Kuruluşudur." (www.kizilay.org.tr). Birçok alanda faaliyet

gösteren örgüt özellikle Türkiye’de ve dünyanın her hangi bir yerinde meydana gelen doğal afetler sonrası, devlet kurumlarına destek görevi görerek afetzedelere, acil barınma, acil beslenme ve kısmi sağlık hizmetleri sağlamaktadır. Fakat 17 Ağustos 1999 yılında meydana gelen “Marmara Depremi Felaketi” sonrası dönemde, özellikle afetzedelere yardım götürme konusundaki yetersizlikleri nedeniyle, örgütün meşruiyeti ciddi bir şekilde sorgulanmaya başlanmıştır. Depremden sonra Kızılay’ın afet bölgesine geç ulaşması, haberleşme sistemlerinin eski olması ve çadırların yırtık ve eski olması Kızılay’ın en çok eleştirildiği hususlar olmuştur. Kızılay’a dair haberlerde, Kızılay’ın depremin ardından üstüne düşen görevi yerine getirememesinden söz edilirken, Kızılay’da depremlerle birlikte “açığa çıkan” birtakım yolsuzluk ve skandallara da yer verilmiştir. “Dernek değil, krallık” (Yeni Şafak, 14 Ekim 1999), “Kızılay çetesi”(Yeni Şafak, 11 Ekim 1999) gibi haberlere gazetelerde sıklıkla yer verilmiştir. Bu haberlerde, Kızılay yönetimince işe alma prosedürlerine uyulmadığı, ahbab ve tanıdıkların işe alındığı, Kızılay’ın paralarının kişisel hesaplara aktarıldığı, otellerde Kızılay’ın paralarıyla alem yapıldığı gibi iddialara yer verilmiştir.

Sonuç itibarıyla Kızılay’ın hem Marmara depremi felaketinde göstermiş olduğu başarısızlık nedeniyle, hem de ortaya atılan yolsuzluk iddialarıyla tüm toplum kesimleri tarafından eleştirilmiştir. Dahası Kızılay’ın bu göreve layık bir kurum olmadığı yönündeki söylemlerde de bulunulmuştur. Deprem felaketinden sonra Sabah, Milliyet, Hürriyet, Yeni Şafak, Zaman ve Radikal gibi gazetelerde Kızılay’a ilişkin yazılar ve haberler incelendiğinde, 80 adet haber ve makale bulunmuştur. Bu haberlerin %90’ında örgüte ilişkin olumsuz haber ve tepkileri bulundurduğu tespit edilmiştir. Diğer %10’luk kısım ise Kızılay’ı destekleyici veya tarafsız haberleri içermektedir. Buradan örgütün ciddi bir şekilde meşruiyet kaybına maruz kaldığı anlaşılmaktadır.

4.2. Türk Kızılayı’nın Meşruiyetinin Yeniden İnşası Süreci

Örgüt meşruiyet kaybından sonra bir takım stratejilerle, meşruiyetini yeniden inşa etmeye çalışmıştır. Bu süreçte hem sembolik hem de maddi bir takım stratejiler izlemiştir. Yine bu süreçte devlet etkin bir şekilde yer almış ve örgüt hakkında almış olduğu kararlarla süreci etkilemiştir. Örgütün izlemiş olduğu stratejiler ve devletin süreç olan müdahaleleri göz önüne alındığında 3 aşamalı bir süreç ortaya çıkarılmıştır.

4.2.1. I.Aşama (18 Ağustos-08 Ekim 1999)

Deprem sonrası Türk Kızılayı’nın yetersiz kalması ve başarısız bir performans sergilemesi ve daha sonra açığa çıkan yönetsel düzeydeki bir takım skandal haberlerine ilişkin olarak, örgüt yöneticilerinin ve sözcülerinin ilk aşamada, meşruiyet meydan okumalarını yatıştırmaya yönelik hem savunmacı hem de saldırgan düzeyde normalleştirici açıklamalara başvurduğu gözlemlenmiştir. Açıklamaların ağırlıklı olarak yalanlama ve mazeret sunmayı içerdiği ve kurumsal birtakım karakteristiklere vurgulamalar yapıldığı saptanmıştır. Örgüt özellikle deprem sonrası yetersizlikler ve görevini tam olarak yerine getirememesiyle ilgili olarak mazeret öne süren açıklamalara başvurmuştur. Öne sürülen mazeretlerde, depremin öngörülemezliği ve büyüklüğüne, teknik bir takım zorluklara ve kurumsal karakteristiklere vurgular yapılmıştır.

Örgütün deprem sonrası yardımda gecikmeyle ilgili olarak sıklıkla “yolların kapalı olması”, “trafiğin yoğun olması” gibi nedenler gösterilmiştir. Örneğin, yardımların geç gelmesinin

ilişkin vatandaşların isyanı üzerine Kızılay Başkan Vekili: “Yardım TIR'ları yolların kapalı olması ve trafik nedeniyle bölgeye gitmekte zorlandı. İllerdeki koordinasyon bozukluğu nedeniyle çadır ve battaniye dağıtımı yapılamamıştır.” (Radikal, 20 Ağustos 1999). Bölgeye gönderilen çadırların vatandaşlara geç dağıtılması ve çadırların tabansız olması nedeniyle yağmurdan sonra çamur içinde kalması üzerine, “Kriz masaları tam işletilmiyor” (Radikal, 20 Ağustos 1999) “Çadırların dağıtılacağı yeri kriz masaları belirliyor” (Sabah, 25 Ağustos 1999) gibi mazeretler öne sürülmüş ve saldırgan bir tavırla kriz masaları suçlanmıştır. Yine Kızılay'ın gönderdiği çadırların yeterli düzeyde olmadığı, çoğunun çok eski ve yırtık olduğu ve depremedelerin barınma ihtiyaçlarına yeterince karşılık verilemediği iddialarına ilişkin olarak örgüt yöneticileri ve sözcüleri tarafından; “Dünyada en büyük yardım stoklarına sahip kurumuz ama bu stoklar asrın zelzelesine yetmedi” (Radikal, 01 Eylül 1999), “Çadırlar ilkyardım çadırı. Bunlar mesken olarak kullanılamaz. İlk anda afetzedeleri dış atmosferden kurtaracak yapılardır” (Radikal, 01 Eylül 1999,) gibi açıklamalar yapılarak, depremin büyüklüğü ve çadırların niteliğine ilişkin mazeretler sunulmuştur.

Açıklamalarda kurumsal bir karakteristiklere vurgulamalar yapıldığı da görülmüştür. Kurumsal karakteristikler, kurumsalcı teorisyenler tarafından sıklıkla vurgulanan, normatif ve sosyal olarak benimsenmiş örgütsel yapılar, prosedürler ve amaçları içermektedir (Elsbach, 1994: 65). Örgütün yapısına ve amaçlarına ilişkin olarak, “Biz gönüllü kuruluşlarız” (Hürriyet, 8 Ekim 1999), “Kızılay kurtarma ekibi değil, yardım kuruluşu” (Radikal, 01 Eylül 1999) gibi açıklamalarda Kızılay'ın yardım hizmeti yapan “Dernek” statüsünde olduğu ve görülen eksikliklerin normal karşılanması gerekliliği vurgulanmıştır. Örgütün yapısı ve amaçlarının dışında kurumsallaşmış bir takım prosedürlere de, açıklamalarda yer verildiği görülmüştür. Örneğin, “Biz, çadırlarımızı TSE'nin belirlediği standartlara uygun olarak yapıyoruz. TSE belgesi olmayan çadır bezlerini kullanmıyoruz”(Sabah, 25 Ağustos 1999).

Yalanlamalar ise suçlamalara muhatap olan yöneticiler tarafından, örgüt yöneticilerinin karıştığı bir takım yolsuzluk, rüşvet gibi iddialara karşı gerçekleştirilmiştir. Yalanlamalara başvurulmasında yargısal endişelerin rolü büyük olmuştur. Örneğin Kızılay Başkanı Demir rüşvet aldıklarını iddia eden çadır satıcısı ve Kızılay görevlisi için “O kişileri tanımam. Yüzlerini görmedim. Bu iddiaları üzüntüyle karşılamamam mümkün değil” demiştir. Yine yönetici Yüksel Bozer rüşvet iddialarına ilişkin basını suçlayarak, “Satın alınmamış bir çadırdan dolayı rüşvet iddiası gündeme gelmiştir. Adaletin akla kararı ayıracağına, Kızılay'ı kirletmeyeceğine inanıyorum” (Sabah, 22 Kasım 1999).

Bu aşama da dışsal bir aktör olarak ele alınan devlet aktörlerinin Türk Kızılayı hakkında harekete geçtikleri görülmektedir. Deprem sonrası Kızılay'ın başarısızlığı Meclis'te grubu bulunan partilerin ortak hedefi olmuştur. Meclis'te temsil edilen beş siyasi partiye mensup milletvekillerinin imzalarının bulunduğu Kızılay hakkında Meclis Araştırması açılmasına ilişkin önerge TBMM Başkanlığı'na sunulmuştur (Sabah, 26 Ağustos 1999). Fakat 57. hükümet başlangıçta, Kızılay hakkında herhangi bir somut adım atmamıştır. Daha sonraki günlerde, örgüt yönetimine yöneltilen yolsuzluk ve rüşvet iddialarının ortaya atılması ve artan kamuoyu baskısı hükümetin Kızılay'a ilişkin somut adımlar atmasına yol açmıştır. İlk olarak 57. Hükümete, Kızılay'ın her kademesine atama yetkisi ve Kızılay'la ilgili düzenleme yapma yetkisi veren Kanun Hükümünde Kararname (KHK) çıkarılmıştır (Resmi Gazete, 23 Eylül 1999). Daha sonrada Hükümetin direktifiyle, Başbakanlık Teftiş Kurulu Müfettişleri'nce Başbakanlık Teftiş Kurulu Yönetmeliği'nin 5'inci maddesi ve 3056 sayılı Başbakanlık Teşkilat Kanunu'nun 20'nci maddesine dayanarak soruşturma açılmıştır.

4.2.2. II. Aşama (08 Ekim 1999-10 Ocak 2004)

Kızılay yönetimi başlangıçta, meşruiyet meydan okumalarına karşı yapılan açıklamalarla tepkileri yatıştırmaya çalışmıştır. Fakat özellikle, çeşitli yayın organları tarafından Kızılay ve yöneticileri aleyhinde yapılan haberlerde, Kızılay'ın çağdışı ve başarısız yönetiminin gözler önüne sürülmesi tepkilerin daha da artmasına yol açmıştır. Dahası, Hükümetin Kızılay ve yöneticileri hakkında inceleme başlatması ve Kızılay yönetimine Hükümet tarafından atama yapılabileceğine ilişkin Kanun Hükmünde Kararname çıkartılması, Kızılay yönetimini zor durumda bırakmıştır. Bunun üzerine Kızılay Genel Başkanı Kemal Demir istifa etmiştir. Demir istifa gerekçesinde, "*Kızılay'ın daha fazla yıpratılmaması için istifa ettiğini*" söylemiştir (Radikal, 08 Ekim 1999). Demir'in istifası sonrası bu göreve Yüksel Bozer getirilmiştir. Demir'in istifası ve Bozer'in Genel Başkanlığa getirilmesi de, Kızılay'a yöneltilen eleştirileri dindirmemiştir. Bunun üzerine örgüt 21 Kasım 1999 tarihinde olağanüstü Kongre'ye gitmiş, Ertan Gönen genel başkan seçilmiş ve yeni bir yönetim kurulu oluşturulmuştur. Daha sonraki günlerde, Kızılay Araştırma Komisyonu'nun raporunda yer alan ihale vurgunu, torpille atamalar ve alımlardaki usulsüzlüklere ilişkin olarak yeni yönetim kurulu harekete geçmiş, gerek TBMM komisyonunun gerekse Başbakanlık Teftiş Kurulu'nun raporlarına yansıyan olaylara adı karışanlarla ilgili bir temizlik operasyonu başlatılmıştır. Bu aşama da ayrıca, örgütün rol performansının artırılmasına yönelik yeniden yapılanma faaliyetlerinde bulunduğu da görülmektedir. Türkiye Kızılay'ının yeniden yapılanma projeleri kapsamında, Kriz Haberleşme Sistemi ve Acil Operasyon Merkezi (AFOM) gibi merkezler kurularak, haberleşme sistemlerinin geliştirilmesine ve afetlere daha hızlı müdahaleye yönelik yapılandırma çalışmaları söz konusu olmuştur.

Bu dönemde Kızılay Yönetimi müfettiş ablukası altında olmuştur. 57. Hükümet, Kızılay hakkında başlatılan müfettiş incelemesinin ardından yönetimi de kayyuma devretmek için harekete geçmiştir. Bunun dışında hükümet kanadında ikinci bir plan daha ortaya konulmuştur. Bu planda 13 Kasım'da olağanüstü kongre toplanması, seçimle yönetimin değiştirilmesi ve tüzüğün yenilenmesi öngörülmüştür. Tüzük değişikliği ile kongrede tüm Genel Merkez Kurulu üyelerinin yenilenmesi planlanmıştır (Sabah, 17 Ekim 1999). Kızılay'ın kayyuma devrine ilişkin kararname tamamlanmış, fakat 12 Kasım 1999 Düzce Depremi nedeniyle askıya alınmıştır (Milliyet, 19 Kasım 1999). Bunun üzerine Kızılay Yönetimi harekete geçerek 21 Kasım'da Olağanüstü Kongreye gitmiş ve yönetimini değiştirmiştir. Daha sonraki günlerde, Başbakanlık Teftiş Kurulunca, daha önce askıya alınan Kızılay yöneticileri hakkında 100'lerce inceleme yapılmış, birçok soruşturma açılmış, hatta Teftiş Kurulu'nun Kızılay yönetimi için kayyum önerisi Bakanlar Kurulu'na gönderilmiştir (Hürriyet, 4 Mart 2000). Fakat bu yeniden yapılanma aşamasında 57. Hükümet Kızılay'a ilişkin olarak herhangi bir maddi tasarrufta bulunmamıştır. Fakat bu dönemde Kızılay Vakfı'ndaki iç çatışmalar, suiistimal iddiaları devam etmiş, ortaya atılan iddiaları incelemek üzere 59. Hükümet döneminde mülkiye başmüfettişleri görevlendirilmiştir. İncelemeler sonucunda, Türkiye Kızılay Derneği; Genel Merkez Kurulu, Genel Merkez Yönetim Kurulu ve Genel Merkez Denetçiler Kurulu Üyelerinin görevlerine Bakanlar Kurulunun 2003/6256 Sayılı kararı ile son verilmiş ve bu organların görevlerini yerine getirmek üzere geçici kurullar oluşturulmuştur

4.2.3. III. Aşama (10 Ocak 2004 ve Sonrası)

Kızılay 2004-2005 yılları arasında Talat Yılmaz başkanlığında geçici kurullarla yönetildikten sonra, 2005 yılındaki kongreyle, örgütün bugünkü başkanı da olan Tekin

Küçükali başkanlığında yeni bir yönetim Kurulu oluşturulmuştur. Bu dönemde Kızılay meşruiyetini yeniden kazanma adına çeşitli stratejiler izlemiştir. Rol performansının artırılmasına yönelik yapılanmanın çalışmaları devam etmiştir. Yeniden yapılanma faaliyetleri olarak, merkezi yapıdan bölgesel yapıya geçilmesi, afet malzemelerinin yurt genelinde Bölge Afet Müdahale ve Lojistik Merkezi ile Yerel Afet Müdahale ve Lojistik Merkezi'ne dağıtılması, haberleşme merkezleri kurulması, 250 bin kişilik acil barınma ve beslenme kapasitesi, bir afete en geç 2 saat içinde ulaşabilme kabiliyeti, afetzedelere uzmanlar tarafından psikososyal destek verebilme kapasitesi, afet depolarının modernizasyonu ve malzemelerin standardizasyonu, merkez ve bölgeler arasında otomasyonun sağlanması, Çadır Üretim Merkezi kurularak yeni ve modern çadırların üretilmesi gösterilebilir (www.kizilay.org.tr). Bunun dışında örgütün yurt içinde ve yurt dışındaki afetlerde göstermiş olduğu rol performansı başarılarına sıklıkla atıflar yapıldığı, amaçların ve misyonun yeniden belirlendiği (sosyal sorumluluk üstlenmek gibi), daha şeffaf ve hesap verebilir bir örgüt yapısının oluşturulduğu görülmektedir.

Kızılay'a yapılan maddi müdahale ve yönetim kurullarının değiştirilmesinin ardından 59. Hükümetin ve daha sonra 60. Hükümetin Kızılay'a olan yaklaşımının bu aşama da destekleyici olduğu ve hükümet güdümlü projelerin gerçekleştiği görülmektedir. Örneğin, 2005 yılında başlatılan "1 milyon iyi insan arıyor" sloganıyla desteklenen "Ulusal Kan Programı" projesi Sağlık Bakanlığı, "Toplum Liderlerini Teşkilatlandırma Projesi" ise İç İşleri Bakanlığı destekli olarak yürütülmüştür.

5.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Türk Kızılay Vakfı'nın meşruiyetini yeniden inşasında hem sembolik hem de maddi olmak üzere birçok strateji izlediği görülmektedir. Örgüt öncelikli olarak sembolik düzeyde meşruiyet meydan okumalarına karşı, örgüte duyulan tepkiyi azaltmak adına normalleştirici açıklamalarda bulunmuştur. Bu açıklamaların tepkileri dindirmemesi ve örgütün normatif anlamda meşruiyetini yitirmesi üzerine sonraki aşamalarda daha somut adımlar atılmıştır. Örgütsel başarısızlığın nedeni olarak gösterilen ve hakkında yolsuzluk ve rüşvet gibi iddialar ortaya atılan kişiler görevden uzaklaştırılması, rol performansının artırılmasına yönelik yeniden yapılanma, örgüt yapısının ve yönetim şeklinin değiştirilmesi, rol performans başarı göstergelerinden faydalanma, sosyal sorumluluk üstlenme gibi stratejiler izlenmiştir. Örgütün meşruiyetini yeniden inşası sürecinde, devletin süreci biçimlendirmedeki rolü ise oldukça belirgin olmuştur. Hükümet aktörleri yapmış olduğu söylemler ve maddi müdahaleleri sonucu, meşruiyetin yeniden inşa sürecini biçimlendirme de çok önemli rol oynamışlardır. Özellikle yönetsel skandallar sonrası hükümetin yürüttüğü Kızılay hakkındaki incelemeler ve soruşturmalar ve örgüt üzerinde uyguladığı baskılar, örgütün izlediği stratejileri yönlendirmiştir. Devletin Kızılaya ilişkin bu tutumunda kendi sorumluluğundan sıyrılma çabası bulunduğunu söylemek pek yanlış bir ifade olmaz. Depremi ardından birçok kurumuyla yetersiz kalan devlet, sorumluluğu Kızılay'a yüklemiş ve Kızılay'ı düzeltmek adına harekete geçmiştir.

Çalışma, örgütsel meşruiyetin yeniden inşasına yönelik literatüre önemli katkılar sağlamıştır. Öncelikli olarak örgütsel meşruiyetin yeniden inşasında, örgütlerin kısa vade de ve uzun vadede ne tür stratejiler geliştirebilecekleri açığa çıkarılmıştır. Bu anlamda elde edilen bulgular kısmi olarak literatürle uyumlu olmakla birlikte, uyumsuz bir takım bulgularda elde edilmiştir. Literatürde meşruiyetin yeniden kazanımında önce normalleştirici açıklamalarda bulunulacağından, sonra da yeniden yapılanma faaliyetlerinin görüleceğinden bahsedilmektedir (Suchman, 1995). Literatürle uyumlu şekilde sürecin bu

şekilde işlediği görülmektedir. Fakat bu stratejilerde bir takım farklı bulgular da elde edilmiştir. Örneğin izlenimci yönetim perspektifinden yapılan açıklamaların çoğunlukla savunmaya yönelik olacağı bahsedilmektedir (Suchman, 1995; Elsbach ve Sutton, 1992). Fakat çalışma da, bu süreçte yapılan izlenimci açıklamaların aynı zamanda saldırgan nitelikte taşıyabileceği gösterilmiştir. Nitekim özellikle başlangıç sürecinde, örgüt özellikle medyaya yönelik saldırgan bir tavır içinde bulunmuştur. Çalışmanın literatüre olan en önemli katkısı ise, sosyopolitik bağlamın örgütsel aktiviteleri nasıl biçimlendirdiğidir. Türkiye bağlamında bakıldığında, devletin örgütsel meşruiyetin yeniden inşa sürecini zaman zaman verdiği destek ve yaptığı müdahalelerle şekillendirdiği görülmüştür. Devlet kimi zaman desteğini çekse de, Kızılay'dan vazgeçmemiş ve örgütün meşruiyetini yeniden kazanması için çabalamıştır. Devletin bu süreçte aktif olarak yer almasında, Kızılay'ın devletle iç içe geçmiş olması ve Kızılay'ın eski saygınlığına kavuşturulmasında devletin de menfaatinin bulunması önemli bir rol oynamıştır.

Çalışma, gelecek çalışmalar için bir takım önerilerde sunmaktadır. Çalışmada örgütün izlemiş olduğu stratejilerin dışında devletin bu sürece etkisine vurgu yapılmıştır. Oysaki devlet dışında ki bir takım aktörlerde bu süreci biçimlendirebilir. Bu bağlamda örneğin medyanın bu süreci ne şekilde şekillendirebileceği araştırılabilir. Yine çalışmada sosyopolitik bağlama özellikle vurgu yapılmıştır. Sosyopolitik bağlam dışında kültürel ve ekonomik bağlamlarında örgütsel meşruiyetin yeniden inşa sürecini etkileyebileceği hususu göz ardı edilmemelidir. Son olarak, çalışmada sadece Türk Kızılayı'nın örgütsel meşruiyetinin yeniden inşası sürecine odaklanılmıştır. Türkiye'de örgütsel meşruiyetlerini kaybeden ve daha sonra yeniden inşasına çalışan örgüt örnekleri analize dahil edilerek, onların bu süreçte ne tür stratejiler izlediği, karşılaştırmalı olarak araştırılabilir. Dahası, karşılaştırmalı bir analizle, Başka örgütlerin meşruiyetlerini yeniden inşası sürecinde devletin sergilediği tutum ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Aldrich, F., ve Fiol, C.M. 1994. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19: 654-670.
- Ashforth, B.E., ve Gibbs, B.W. 1990. The double-edge of organizational legitimation. *Organizational Science*, 1:177-194.
- Bettman, J. R., ve B. A. Weitz. 1983. Attributions in the board room: Causal reasoning in corporate annual reports. *Administrative Science Quarterly*, 28, 165-183
- Caillouet, R.H., ve Allen, M.W. 1996. Impression management strategies employees use when discussing their organization's public image. *Journal Of Public Relations Research*, 8(4), 211-227.
- Carroll, G. ve Hannan, M. 1989. Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review*, 54: 524-541.
- Deephouse, D.L., ve Carter, S.M. 2005. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation, *Journal of Management Studies*, 42:229-360.
- DiMaggio, P., ve Powell, W. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.

- Dowling, J. ve Pfeffer, J. 1975. Organizational legitimacy: social values and organizational behaviour. *Pacific Sociological Review*, 18(1): 122- 126.
- Elsbach, K. D. 1994. Managing organizational legitimacy in the california cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 57–88.
- Elsbach, K. D., ve R. I. Sutton. 1992. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management Journal*, 35(4), 699–738.
- Leary, M. R., ve Kowlaski. R. M. 1990. Impression management: A literature review and a model. *Psychological Bulletin*, 107:34-47.
- Marcus, A. A. ve R. S. Goodman. 1991. Victims and shareholders: The dilemmas presenting corporate policy during a crisis. *Academy of Management Journal*, 34(2), 281–305.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83:440-463.
- Özen, Şükrü ve Özen, Hayriye. 2009. Peasants against MNCs and the State: The role of Bergama struggle in the institutional change of the gold mining field in Turkey. *Organization*, 16 (4) 547-573
- Powell, W., ve DiMaggio, P. 1991. (Der). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press.
- Salancik, G. R., ve Meindl, J. R. 1984. Corporate attributions as strategic illusions of management control. *Administrative Science Quarterly*, 29: 238-254.
- Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20:571-610.
- Scott. M. B., ve Lyman, S. M. 1968. Accounts. *American Sociological Review*, 33:46-62.
- Sutton, R. I., ve Callahan, A. L. 1987. The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its Management. *Academy of Management Journal*, 30: 405-436.
- Zajac, E. J. ve J. D. Westphal. 1995. Accounting for the explanations of ceo compensation: Substance and symbolism. *Administrative Science Quarterly*, 40, 283–308.

TÜRKİYE’DE DERSHANELERİN YAYILMA VE MEŞRULAŞMA SÜRECİ: BAŞARI ÖYKÜSÜ MÜ – EFSANE Mİ?

Zuhal ŞENYUVA

Başkent Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
zuhala@baskent.edu.tr

Şükrü ÖZEN

Başkent Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
sozen@baskent.edu.tr

ÖZET

Bir kurumsal aktör olarak devletin eğitim politikalarında yaptığı değişimin beklenmedik bir sonucu olarak özel dershanelerin ek bir form olarak yayılması ve meşrulaşması süreci bu çalışma kapsamında ele alınmaktadır. Dershanelerin yayılma ve meşrulaşma sürecinde teknik ve kurumsal faktörlerin görece etkileri, 1999-2008 arasındaki on yıllık dönemde Türkiye’deki 81 il için toplanan verilerle oluşturulmuş panel veri setinde niceliksel yöntemler kullanılarak analiz edilmektedir. Çalışmada ayrıca, dershanelerin tarihsel gelişim süreci ve öğrenciler ile aileleri açısından dershanelerin benimsenmesi ve hatta kanıksanması süreci ÖZ-DE-BİR’in (Özel Dershaneler Birliği) basın açıklamaları, gazete haberleri ve dersaneler hakkında özel kuruluşlarca yapılan araştırma sonuçları dikkate alınarak dershanelerin varlığının hangi söylemsel stratejilerle meşrulaştırıldığı niteliksel olarak incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal değişim, örgütsel form, söylem, meşruiyet.

1.GİRİŞ

Bu çalışmada, bir kurumsal aktör olarak devletin politikalarında yaptığı değişimin beklenmedik bir sonucu olarak, bir alanda desteklediği egemen örgütsel forma ilaveten yeni bir formun doğup, kendini egemen forma dayanarak meşrulaştırması ve egemen formu bir ölçüde işlevsizleştirilmesi süreci incelenmektedir. Bu konu, Türkiye’de devletin eğitim alanında liseden üniversiteye geçişte merkezi sınav sistemini getirmesinin beklenmedik bir sonucu olarak, üniversite sınavına hazırlık dershanelerinin ek bir form olarak yayılması ile ortaya çıkan ikili yapı kapsamında ele alınmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın temel amacı, dersanelerin egemen form olan ortaöğretim okullarına bağımlı meşrulaşma sürecini ve dersanelerin yayılmasını etkileyen teknik ve kurumsal faktörlerin görece etkilerini incelemektir. Çalışmada niteliksel ve niceliksel yöntemler kullanılmaktadır. Öncelikle dersanelerin tarihsel gelişim süreci, gazete haberleri, ÖZ-DE-BİR’in basın açıklamaları ve dersaneler hakkında özel kuruluşlarca yapılan araştırma sonuçları dikkate alınarak, varlığı zaman zaman tartışılan dersanelerin hangi söylemsel stratejilerle meşrulaştırıldığı incelenmektedir. Daha sonra, örgütsel ekolojinin çevresel seçim (Hannan ve Freeman, 1977; Amburgey ve Rao, 1996; Baum, 1996) ve kurumsal kuramın meşruiyet ve yayılma (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983) kavramlarından yararlanılarak,

Türkiye’de dersanelerin sayısının yıllar itibariyle değişiminde etkili olan teknik ve kurumsal etmenler niceliksel olarak incelenmektedir.

ÖZ-DE-BİR tarafından 1915’ten beri varolduğu belirtilen dersane formu alanda zayıf bir çeşitlilik kaynağı iken 1970’lerden itibaren hızlı bir yayılım göstermeye başlamıştır. Bu dönemde yaşanan kırılmanın nedeni, çevresel koşullarda meydana gelen değişimdir. Okulların her kademesinde, bir üst okula giriş için yapılan merkezi sınav uygulamaları, kamunun üniversite mezunlarını işe almadan önce yaptığı merkezi sınav uygulamaları bu dönemin çevresel koşullarında ortaya çıkan değişimlerdir. Merkezi sınav sistemleri, öğrencileri “sınava hazırlamaktan” çok, merkezi olarak belirlenen müfredat doğrultusunda “eğitmek” olan ortaöğretim okullarının verdiği diplomayı yüksek öğretim için gerekli ancak yeterli olmayan bir belgeye dönüştürmüştür. Böylelikle, çevresel seçim kriterinin değişmesinin alanda hangi formun doğuş oranının artacağını belirlediği tezine uygun olarak (Amburgey ve Rao, 1996) bu sınavlar zaten varolan ancak marjinal konumda olan dersane formunun yayılması için önemli bir boşluk yaratmıştır. Sonuç olarak dersane formu, okullardan farklı olarak sınava odaklanmış ve talebe karşı daha esnek yapıları çevresel değişimler tarafından seçilmişlerdir. Dersanelerin varlığını sorunsallaştıran tezlerin zaman zaman gündeme gelmesine karşılık, ÖZ-DE-BİR gibi savunucular, dersanelerin okulların alternatifini olmadıkları aksine onların tamamlayıcısı oldukları yönündeki söylemsel stratejilerle dersanelerin ahlaki ve pragmatik meşruiyetini (Suchman, 1995) pekiştirmeye çalışmışlardır. Zaman içinde, dersanelerin varlığı kanıksanmış ve toplumun önemli bir kesiminde “dershaneye gitmek” üniversiteye giriş sınavını kazanmanın bir ön koşulu olduğu inancı yaygınlaşmıştır. Öte yandan, toplumun önemli bir kesimini etkilemesine, hatta dezavantajlı duruma düşürmesine ve koşul eşitsizliği yaratmasına rağmen bu durum “itiraz edilemez, değiştirilemez” olarak algılanmaktadır (Saatçioğlu, 2004). Ancak gelinen bu noktada, dersanelerin gerçekten öğrenci seçme sınavı başarısını artırdıkları için mi yoksa bu kurumsal etkiler sonucunda mı sayılarının arttığı merak konusudur. Diğer bir deyişle, dersanelerin artışı bir başarı öyküsü müdür yoksa bir efsane midir?

Bu soruyu yanıtlamak üzere, çalışma kapsamında 1999-2008 döneminde Türkiye’deki 81 il için bir panel veri seti oluşturulmuş ve illere göre dersane sayılarındaki değişimi açıklamada teknik ve kurumsal faktörlerin görece etkileri tartışılmıştır.

2.YENİ ÖRGÜTSEL FORM OLARAK DERSANELERİN DOĞMASI VE BENİMSENMESİ SÜRECİ

Eğitim alanında egemen örgütlenme biçimi olan okullar varlığını sürdürmekle birlikte, 1970’li yıllarda ÖSYM tarafından yapılan merkezi sınav uygulamalarının yaygınlaşmaya başlamasıyla ve özellikle de ortaöğretimden bir üst okul olan üniversiteye geçişin, yapılan bu merkezi sınavlardaki başarıya bağlı kılınmasıyla özel dersaneler hızlı biçimde yayılmaya başlamıştır. Böylelikle dersane formu, bir “seçim kriteri” (Amburgey ve Rao, 1996) olarak görülebilecek merkezi sınavın yarattığı yeni koşullarla uyumlu örgütsel form olarak yaygınlaşmıştır. Artan nüfus, eğitim kampanyaları sayesinde eğitime artan talep ve test tipi merkezi sınavların yaygınlaşması bu dönemin makro kurumsal koşullarında ortaya çıkan çevresel değişim faktörleri olarak düşünüldüğünde, yeni koşulların oluşturduğu bağlam, geneli eğitim veren okulların, merkezi sınavlara hazırlanabilmeleri amacıyla öğrencilere bekledikleri dar kapsamlı ve amaca yönelik uzmanlaşmayı içeren bir eğitim vermek konusunda yetersiz kalmalarına neden olmuştur. Böylece, alandaki talepten kaynaklanan boşluğu dolduran ve seçilen form olarak dersaneler öne çıkmış ve yayılım göstermiştir.

Okulların verdiği genel eğitim açısından dersane formu okullarla rekabet etmemektedir. Merkezi sınavlara hazırlamak konusundaki uzmanlığını kullanarak dersaneler, sınavlarda öğrencilerin potansiyel başarılarının hangisine atfedileceği ile ilgili prestij için rekabet etmektedirler. Diplomanın bir üst okula geçiş için önkoşul olması nedeniyle okulların alternatifi yoktur, ancak okulla birlikte dershaneye giden öğrencilerin sınavlardaki başarısının okuldan mı dershaneden mi kaynaklandığının ayrıştırılamaması başarının hangi örgüte atfedileceği sorununu beraberinde getirmekte ve bu sorun da dersanelerin varlığı üzerindeki tartışmaların canlı kalmasını sağlamaktadır. Bu çalışmada tartışılan genel çerçevede içinde okul ve dersane formları arasındaki farklılıklar Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Dershane ve Okul Formları Arasındaki Farklılıklar

Farklılaşma Boyutu	Okul	Dershane
<i>Temel amaçları</i>	Ulus düzeyinde genel eğitim/öğretim vermek	Meslek bilgi ve beceriler kazandırmak, sınavlara hazırlamak
<i>Yoğunluğu</i>	Yüksek	Yüksek
<i>Seçilim kriteri</i>	Zorunlu genel eğitimi veren tek resmi kurum olması	Merkezi sınav uygulamalarının doğurduğu beklenmedik talebi karşılayan form olması
<i>Meşruiyet boyutu</i>	Yasal meşruiyeti yüksek	Yasal meşruiyeti düşük, normatif ve bilişsel meşruiyeti yüksek
<i>Hedeflediği çevresel kesim</i>	Genel	Dar kapsamlı
<i>Söylemin içeriği</i>	Açık	-öncül kurum; açık ve tamamlayıcı -öğrenciler ve aileler; örtük
<i>Söylemin stratejisi</i>	Akılcı	-öncül kurum akılcı -öğrenciler ve aileler; ahlaki ve duygu temelli

Alanda yaşanan makro değişimler merkezi sınav sistemlerinin yaygınlaşmasından kaynaklanmaktadır. Bu tarz sınavlara ilişkin olarak yapılan yasal değişikliklerin alanın egemen formu olan okulları ya da herhangi başka bir örgüt formunu değişime “zorlayıcı” bir etkisi yoktur. Ancak sınav sisteminde meydana gelen bir değişikliğin örgütler dışında öncelikle, eğitim alanındaki bu örgütlerin kaynak kümesini oluşturan öğrencilerin ve ailelerinin beklentileri üzerinde etkisi ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle örgütler açısından zorlayıcı değil, normatif bir değişim baskısı oluşmaktadır. Bu beklentilerin karşılanmasına yönelik olarak piyasada artan taleple oluşan bir boşluk söz konusudur. Lee ve Pennings (2002) piyasalarda oluşan boşlukları bir ekonomik kazanç alanı olarak gördükleri için özel sektör örgütlerinin dolduracağını iddia etmektedirler. Ancak, alandaki diğer bir özel sektörü örgütü olan özel okulların oluşan bu boşluğu doldurmadaki ekonomik kazançtan faydalanamıyor olmaları çelişkili bir durumdur. Bu çelişki dersane ve okul formlarının aynı çevresel boşluğu doldurmuyor olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu nedenle sadece özel sektör örgütü olmaları ve kar amaçlı hareket etmeleri dersanelerin yayılmasını açıklamaya yetmemektedir.

İktidara gelen hükümetler ve YÖK tarafından, dersane merkezli sistemi değiştirmek amacıyla sınav sisteminde yapıldığı iddia edilen değişiklikler aslında tam da dersanelerin yayılmasını ve meşruiyetini besler hale gelmiştir. Sınav sistemlerinin sık ve kısmi olarak değişiyor olması öğrenciler açısından belirsizlik yaratırken, dersaneler hem çevresel koşullardaki değişiklikleri doğasında barındıran bir form oldukları için hem de temel amaçlarıyla uyumlu olarak değişikliği en hızlı öğrenen ve buna yönelik programlar sunabilen bir örgüt oldukları için öğrenciler ve aileler tarafından “yarışta geri kalmamak

için” tercih edilir olmaktadır (bakınız; Radikal gazetesi, 12.04.2008 tarihli “Milli Eğitim ne yapsa dersanelere yarıyor” haber). Sonuçta, merkezi sınav uygulamalarının sürekli değişim yaşamasına rağmen tamamen kaldırılmaması, kurumsal değişimin sınava hazırlanmanın önemini artırıcı bir etki yaratmasını ve böylece dersanelerin önemini, değişimin niteliğinin sık ve kısmi olmasından olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadır.

Dersanelerin bu şekilde yayılmasını, örgütsel ekoloji, yoğunlaşmanın getirdiği bilişsel meşruiyet ile açıklamaktadır (Hannan ve Carroll, 1992). Bu açıklama ‘başarılı’ bir formun taklitleri yoluyla da sayı artacağı için formun ilk yılları için doğru olabilir. Ama kurumsal bakış açısıyla, meşruiyetin oluşturulan bir kavram olması dikkate alındığında, özellikle eğitim sistemindeki ikili yapıdan dolayı gerilimlerin yaşandığı ve varlıklarının tartışmalı hale geldiği yıllarda meşruiyet sağlama açısından aktörlerin rolü önem kazanmaktadır.

Dershane formu sadece bu topluluğun içerdiği toplam örgüt sayısı ile meşrulaşmış olsaydı, kapatılmaları konusunda çıkan yasa ile 1984 yılında formun ölümü yaşanırdı. Oysa bu dönemde lobi çalışmaları ve ilişkiler aracılığıyla, kapatılmalarına karar verilen yasanın iptali sağlanmış ve yasaya rağmen fiilen kapanmadan varlıklarını sürdürme imkanı buldukları yeni yasal statülerine kavuşmuşlardır. Üstelik varlıkları konusundaki tartışmaların varlığı açık ve sürekli canlı olmasına rağmen, dersaneler sahip oldukları kaynak setini de zaman içinde yitirmemişlerdir, hatta aksine, yıllar içinde dershaneye giden öğrenci sayısında artış gözlenmiştir. Öyleyse, varlıklarını sürdürmeleri sadece yasal statüleri ile değil, normatif ve/veya bilişsel benimseme ile de ilgili gözükmektedir.

Dolayısıyla dersanelerin meşruiyet kazanma sürecinin, bilişsel olarak dersanelerin başarı sağladığına duyulan inanç ve normatif olarak dersanelerin gerekliliğine yapılan vurgu, olmak üzere iki dayanaktan beslendiği söylenebilir. Bu benimseme süreçlerinin her ikisi de bazı aktörlerce yönlendirilen ve alandaki ilgili aktörlerin algılarının biçimlenmesinde etkili olan söylemsel stratejilere dayanmaktadır. Öncül kurum olan ÖZ-DE-BİR okulların eksiklikleri ve yetersizliklerini ön plana çıkaran açıklamalarıyla, okulların değişime ayak uyduramamaları, tepki verememeleri üzerinden bir söylemle dersanelerin “gerekli ve tamamlayıcı” yanına vurgu yapmıştır. Bu söylemin stratejisi, Özen ve Berkman’ın (2007) vurguladığı akılcı (logos) söylemdir.

Öncül kurumun yaymaya çalıştığı söylemin alanın kaynak kümesini oluşturan öğrenciler ve aileleri arasında benimsenmesi açısından ise, Lee ve Pennings’in (2002) vurguladığı alanın seçim kriterini yansıtan olumlu piyasa geribildiriminin öncül kurumun söylemi ile uyumlu olması önem taşımaktadır. Öğrencilerin merkezi sınavlardaki başarılarının gittikleri dershane isimleri ile birlikte medyada duyurulması, dershaneye giden öğrencilerin sınavlardaki başarılarının dersaneler tarafından da ilan edilmesi bu olumlu piyasa geribildirimini sağlamaktadır. Ancak, öğrenciler ve aileleri arasında ‘dersanelerin başarılı olduğuna’ dair söylemin yayılımı, öncül kurumun stratejisinden farklı olarak, ahlaki (ethos) ve duygu temelli (pathos) bir yol izlemiş gibi gözükmektedir (Özen ve Berkman, 2007). “Merkezi sınavlardaki başarı oranları” dershane formunun alandaki ilk yıllarında bu yenilikten faydalananlar arasında bir söylem oluşmasını ve bu söylemin efsane şeklinde yayılmasını sağlamış olabilir. Townley’in (2002) vurguladığı gibi bu söylem, geçmiş başarıları bakarak sembolik bir değer alanı oluşmasından ve dershane formunun kaynak kümesinin oluşturduğu grup içindeki (öğrenciler ve aileler arasındaki) sosyal etkileşimden etkilenmektedir. Townley (2002), ‘eylem sorumluluğu’ olarak ifade ettiği, bir grup içindeki aktörlerin eylemlerinin oluşturduğu mantığın, söz konusu grup içindeki diğerlerinin davranışlarını taklit etme davranışı doğuracağını vurgulamaktadır. Eylem

sorumluluğu, kodlanmamış bilgiye dayanarak sosyal bağlar ve ilişkiler aracılığıyla, grup içindeki bireylerin neyin gerekli olduğunu ve bunun nasıl yapılacağını bilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle öğrenciler ve aileler arasında ahlaki ve duygu temelli bir söylem stratejisi örtük olarak (kodlanmadığı için) yayılmaktadır.

Sonuç olarak eğitim alanında okullarla birlikte derhanelerin var olduğu ikili bir yapı kanıksanmış gözükmektedir. Bu yayılma ve meşrulaşma sürecinde ‘derhaneler öğrencilerin başarısına önemli bir katkı yaptığı için mi meşrulaştı?’ yoksa ‘derhanelerin başarı için bir zorunluluk olduğuna dair bir efsane mi onlara sorgulanamaz bir meşruiyet kazandırdı?’ soruları önem kazanmaktadır.

3.DERSHANE SAYILARININ ARTMASINA NEDEN OLAN KURUMSAL ETMENLER

Bu sorulardan ilkinin yanıtlamak üzere, 1999-2008 arasındaki on yıllık süreçte Türkiye’deki 81 il için MEB, TÜİK ve ÖSYM’den derhane sayısı (bağımlı değişken), derhaneye giden öğrenci sayısı, nüfus, genç nüfus, lise eğitimi veren okul sayısı, liseye giden öğrenci sayısı, üniversite sayısı, üniversiteye giden öğrenci sayısı, ÖSS’de yapılan yasal değişiklikler ve lise eğitim sisteminde yapılan değişiklikler (bağımsız değişkenler) ile ilgili veriler toplanmıştır. Oluşturulan panel veri seti ile uygulanan poisson regresyon analizi sonucunda illere göre derhane sayısının, önceki yılın derhane sayısı ve ÖSS’de yapılan değişiklikler ile pozitif yönlü ilişkili olduğu ve okul sayısı ile negatif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür (Düzeltilmiş R-kare: 0,83). Önceki yılın derhane sayısındaki artışın illerdeki derhane yoğunluğunu artırması bilişsel meşruiyetin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. ÖSS ile ilgili değişikliklerin derhane yoğunluğunu artırması da kurumsal etkileri göstermesi açısından önemlidir. Ancak çalışmanın sınırları arasında pozitif yönlü bir ilişki beklenen okul sayısı ile negatif yönlü ilişki çıkmıştır. Çalışmada şimdiye kadar ulaşılan bulgular, derhane sayısının artmasında kurumsal etkilerin varlığına dikkat çekmektedir. Derhane sayılarının artmasında teknik faktörlerin etkisini ölçmek üzere veri toplama süreci sürmektedir. Bununla ilgili olarak, aynı 81 ilde son on yılda derhane açılma ve kapanma oranları ile derhaneye giden öğrencilerin ÖSS’deki başarı oranları toplanmaktadır. Özellikle, derhanelerin ÖSS’deki başarı oranı ile derhane doğum oranları arasındaki ilişkinin incelenmesi, derhanelerin ne ölçüde öğrenci başarısına katkılarından dolayı sayılarının arttığı sorusunun cevaplanmasını sağlayacaktır.

REFERANSLAR

- Amburgey, T. L. ve Rao, H. 1996. Organizational ecology: Past, present, and future directions. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1265-1286.
- Baum, J. A. C. 1996. Organizational ecology. S. Clegg, C. Hardy ve W. Nord (Der.), *Handbook of organization studies*: 77-114. London: Sage.
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Hannan, M. T. ve Freeman, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5): 929-964.
- Hannan, M.T. ve Carroll, G.R. 1992. *Dynamics of Organizational Populations*. New York: Oxford University Press.

- Lee, K. ve Pennings, J.M. 2002. Mimicry and the market: Adoption of a new organizational form. *Academy of Management Journal*, 45 (1): 144-162.
- Meyer, J.W. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Özel Dershaneler Birliği Derneği, <http://www.ozdebir.org.tr>
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. 2007. The cross-national reconstruction of managerial practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28 (6) 251-280.
- Radikal Gazetesi, “Milli Eğitim ne yapsa dershanelere yarıyor” başlıklı haber. <http://www.radikal.com.tr> (erişim tarihi: 12.04.2008).
- Saatçioğlu, A. 2004. Güç, sınıf çatışması ve ayrımcı örgütsel biçimlerin kurumsallaşması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 101-127.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3) 571-610.
- Townley, B. 2002. The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45 (1): 163-179.

VEKİL HARÇ (STEWARDSHIP) KURAMI VE ASİL VEKİL KURAMININ BİRLİKTE ELE ALINMASINA YÖNELİK KEŞFEDİCİ BİR ARAŞTIRMA

Gözdegül BAŞER

Akdeniz Üniversitesi, İİBF

gozdebaser@akdeniz.edu.tr

Bu çalışma, asil vekil ve vekil harç kuramının hangi durumlarda birlikte ele alınabileceğini ve bu kuramları etkileyen örgütsel ve kişisel faktörleri keşfetmek üzere tasarlanmış olup bir ön araştırma niteliğindedir. Bu amaçla 5 adet farklı sektörde yer alan işletme sahibi ve 2 adet üst düzey yönetici ile derinlemesine mülakat yapılarak, işletme sahip ve yöneticilerinin bu kuramlar hakkındaki yorum ve düşünceleri alınarak bir değerlendirme yapılmıştır. Keşfedici nitelikteki bu araştırmanın amacı, üst düzey yöneticilerin örgüte bakış açılarını daha iyi kavrayıp yorumlama konusunda farklı görüş açılarını tartışmaya açarak katkı sağlayabilmektir.

Vekil harç (stewardship theory) kuramı, diğer örgüt kuramları kadar tartışma alanı bulamamış görünse de özellikle asil vekil (agency theory) kuramı ile birlikte ele alınması ve tartışılmasının daha geniş bir bakış açısı sağlayabileceği düşünülebilir. Pek çok durumda yöneticiler her iki kuramın öngörülerini aynı anda taşıyabilecekleri gibi, belirli durumlarda herhangi birisinin öngörüsüne yakınlaşabilirler. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin yönetim uygulamaları ve anlayışlarını tartışırken her iki kuramın göz önüne alınması görüş açısını genişletebilir. Asil Vekil Kuramı ile neredeyse zıt bir bakış açısına sahip olmasına ve yönetim alanında yetersiz ilgi görmüş olmasına karşın, üst düzey yöneticilerin bu kurama yönelik davranışları, kuramsal düzeyde yeni tartışma alanları yaratabilir.

Vekil harç kuramı, (stewardship theory) pek çok yöneticinin sadece ekonomik amaçlara hizmet eden bireyler olmadıklarını ve aynı zamanda örgütün ve hissedarların yararına yönelik davrandıklarını öne sürer. İşletmenin başarılı olması kendilerini feda etmelerini gerektirse de işletme için kendilerini adeta adanmışlardır. Bu tarz yöneticiler işletmenin misyonuna, çalışanlarına ve hissedarlarına, kendilerini kuvvetli şekilde adanmışlardır; örgüt için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. (Miller ve Le Breton-Miller, 2006,s.74). Vekil harç kuramına göre bireyler, bireysel arzu ya da çıkarlarından çok örgüte bir katkı yapma çabasındadırlar. Dışsal motivasyon öğeleri yerine örgüte yüksek düzeyde bağlı olma gibi içsel motifler birey için daha etkilidir (Blumentritt vd.,2007,s.323). Buna göre, yöneticiler örgütsel performansın maksimize edilmesi arayışındadırlar (Fox ve Hamilton, 1994,s.69).

Asil vekil kuramı ise bunun tersine, insanların kendi çıkarlarına odaklandıklarını ve işletmenin sahiplerinin (asiller), yöneticileri (vekilleri) nasıl kontrol edebileceklerine odaklanır. Bu kontroller sayesinde işletmenin yöneticileri kendi çıkarlarından çok işletmenin ve hissedarların çıkarlarını gözetmektedirler (Blumentritt vd.,2007,s.322). Asil vekil kuramını formüle eden Jensen ve Meckling (1976), işletmelerin farklı paydaşlar arasındaki kompleks sözleşme ilişkilerinin bileşkesi olan bir yasal yansımalar bütünü olduğunu belirtmiştir (aktaran Bartholomeusz ve Tanewski,2006,s.247). Bu kuram, vekillerin işletme ile ilgili konulara işletme sahipleri kadar özenli ve sabatkar

yaklaşmayacakları ve farklı şekillerde çıkarlarını artırmaya çabalayacakları fikrine dayanır (Schulze vd.,2001,s.100; Daily ve Dollinger, 1991,s.3). Bu kuram, sahiplik ve yönetimin ayrı olmasından kaynaklanan çıkar çatışmalarına odaklanır. Örneğin, *enformasyon asimetrisi* yöneticinin, sahibinkine nazaran kendi yetenek, çaba, yaratıcılık vb. den fazlasını bilmesidir. Asimetrik bilgi, vekilin yaptığı işte kendi çıkarlarını, asilin çıkarları aleyhine maksimize edebilmesine imkan sağlamaktadır (Sargut vd., 2007,s.211). Kısıtlı rasyonaliteye (bounded rationality) göre sahipler tüm gelecek olasılıklarını öngöremezler; öngörseler bile bilgiyi işlemek, karmaşa ile baş etmek ve uygun eylemleri yapmak için kısıtlı kapasiteye sahiptirler (Chua vd.2003,s.98). Kaldı ki Franklin'e göre kazanmak, insanın yaşamının amacıdır, yoksa maddi yaşam gereksinimlerini karşılayacak araç değildir (Weber, 2002,s.44).

Vekalet kuramcılarının göre, asil vekil çıkarları farklılaşabilir ve fırsat verildiğinde vekil kendi çıkarlarını asilin yararları pahasına en çoklayacaktır. Kontroller mükemmel olmadığı için fırsatçılık bir miktar kalacaktır. Asiller vekillere kendileri adına hareket etmeleri için yetki verirler. Bu yetki, vekiller tarafından fırsatlara göre kendi çıkarları doğrultusunda kullanılabilir. Düşük motivasyon dışında, az yetenek, bilgi eksikliği ve zayıf bilgi gibi sebeplerle vekiller asiller için yüksek performans göstermeyebilir. (Davis vd., 1997,s.23-24). Ancak tüm bu kriterlerin farklı kültürel ortamlarda değişebilme olasılığı göz önüne alınmalıdır. Ekanayeke (2004) vekalet kuramının batılı olmayan kültürlerde geçerli olamayacağı olasılığına işaret etmektedir (aktaran Uyuğ ve Sabuncuoğlu, 2010,s.1).

Elde edilen bulgular, her iki kuramdan bir tanesinin ağırlıklı olarak bir işletmede bulunabileceği gibi, her ikisinin aynı işletmede de bulunabileceğini, örgüt büyüklüğü, yapılan işin özellikleri, sektör, kişilik yapısı ve yönetim felsefesi, gibi faktörlerin hangi kuramın daha çok benimsenebileceği konusunda etki yaptığını ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları aynı zamanda, işletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerinin hangi kurama yönelik davrandıklarını belirlemek üzere geliştirilebilecek bir ölçek için de ön bulguları ve belirli kriterleri sağlamıştır.

KAYNAKÇA

- Bartholomeusz S., Tanewski G.A., 2006. The relationship between family firms and corporate governance,
Journal of small business management, 44(2).
- Blumentritt T.P.,Keyt A.D.,Astrachan J.H., 2007. Creating an environment for successful nonfamily CEOs: an
exploratory study of good principals”, Family Business Review, vol.XX, no.4.
- Chua Jess.H.,Chrisman James J., Sharma Pramodita, 2003. Succession and Nonsuccession
Concerns of Family
Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers, Family Business Review,
vol.XVI, no.2.
- Daily C., Dollinger M., 1991. Family Firms are Different, Review of Business, Vol. 13,
No.1/2, 3-5.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. ve Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of
Management, The

- Academy of Management Review, 22 (1): 20-47.
- Fox M.A., Hamilton R.T., 1994. Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory,
Journal of Management Studies, 31:1, 69 – 81.
- Miller D., Le Breton-Miller I., 2006. Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship and
Capabilities, Family Business Review, vol.XIX, no.1.
- Sargut A.Selami, Özen Şükrü, Gökşen Nisan Selekler, Oğuz Fuat, 2007. Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi,
Ankara.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K., 2001. Agency Relationships in Family Firms,
Organization Science, Vol.12, No.2.
- Uyguç N., Sabucuoğlu E.T., 2010. Vekalet Kuramı ve Kültür: Vekalet Kuramı Varsayımlarının Türk Kültürü
Bağlamında İncelenmesi, Örgüt Kuramı Çalıştay Bildiri Kitabı, Ankara.
- Weber M., 2002. Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhunu, Çeviren: Zeynep Gürata, Ayraç Yayınevi, Ankara.

İŞLETMELERDE İNOVASYON SÜRECİNDE SOSYAL SERMAYE

Aytül Ayşe ÖZDEMİR

Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
aacengiz@anadolu.edu.tr

Emre DEMİRCİ

Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü
aedemirci@anadolu.edu.tr

ÖZET

İşletmeler için temel rekabet parametrelerinden belki de en önemlisi olan inovasyon bir süreçtir ve bu süreçte işletme içerisindeki bireylerin yaratıcılık becerileri kilit rol oynamaktadır. Yenilik ve yaratıcılık becerilerinin geliştirilmesi, gerekli bilgilerin paylaşılması ve yaratılması ise yeni bir sermaye olan sosyal sermayeye ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle bu çalışmada işletme içerisinde gerçekleştirilen inovasyon sürecinde sosyal sermayeden ne düzeyde faydalandığı ve sosyal ağların özellikleri araştırılmıştır. Bulgular, araştırma kapsamındaki işletmede işletme içi sosyal sermayenin kullanıldığı, aynı departmanda çalışan bireyler arasında güçlü bağlar geliştiği ve kullanıldığı, çalışılan departman, görev ve sorumluluklar farklılaştıkça bağın gücünün azaldığı ve uzmanlık temelli güvenin sosyal ağlarda mevcut olduğu şeklindedir.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Sosyal Sermaye, Güçlü Bağ, Güven

GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarına bakıldığında, kendisini rakiplerinden farklılaştırılmayan işletmelerin yaşam süreleri günden güne azalmaktadır. Yenilik becerilerine sahip olamayan ve mevcut rekabet koşullarına ayak uyduramayan işletmelerin ekonomik devamlılıklarını sürdürebilmeleri son derece zordur. 1950-1985 yılları arasındaki döneme bakıldığında Türkiye'nin en büyük işletmeleri sıralamalarının radikal bir şekilde değiştiği göze çarpmaktadır. Listeye yeni işletmeler girerken, çok sayıda işletmenin de sıralamada geri sıralara düştüğü hatta yok olduğu göze çarpmaktadır. 1990 sonrası dönemde ise sıralamada ilk 100 işletme değiştiği gibi, artık ilk 500'de yer alamayan işletmelerin sayısının da son derece fazla olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin, 1968 yılında Türkiye'nin en büyük 100 işletmesi arasında yer aldığı halde bugün ilk 500'de dahi görülmeyen işletmelerin sayısının yaklaşık 30 civarında olduğu görülebilmektedir (Ateş, 2007: 26). Benzer durum ABD'deki sıralamalarda da göze çarpmaktadır. 20. yüzyılın başlarında ABD'nin en büyük işletmeleri incelendiğinde de benzer bir tablo izlenebilmektedir. Bu dönemde ABD'nin en büyük 12 işletmesinden yalnızca bir tanesi değişen rekabet koşullarına ayak uydurabilmeyi başarmış

ve bugün halâ faaliyetlerine devam etmektedir. Liste gözönünde bulundurulduğunda ayakta kalmayı başaramamış tek işletme General Electric'tir. Diğer 11 işletme ise günümüze kadar gelmeyi başaramamıştır. Bunlardan bazıları zaman içerisinde küçülerek daha yenilikçi ve büyük işletmeler tarafından satın alınmış, bazıları ise değişen dünyanın yeni istek ve beklentilerine ayak uyduramayarak yok olmuştur (Hollins, 2000: 136). İşletme içerisindeki inovasyon çabaları tartışılırken, fiziksel ve parasal kaynakların yanında, sosyal sermayenin de dikkate alınması kaçınılmazdır (Landry vd., 2000). Sosyal süreçler ve ilişkilerde gömülü olan kaynaklar, işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu çalışmada öncelikle inovasyon ve sosyal sermaye arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın son kısmında ise, inovasyon sürecinde kullanılan sosyal sermayenin özelliklerini ortaya koyan bir araştırmaya yer verilmektedir.

İNOVASYON SÜRECİNDE NEDEN SOSYAL SERMAYE?

İnovasyonun değişimin itici güçlerinden biri olarak görülmesi, 20. yüzyılın en önemli ekonomistlerinden biri olan Joseph Schumpeter'in teorileri ile gündeme gelmiştir. Schumpeter'e göre eski fikirler ve ürünler, yeni fikirler ve ürünlere karşı ayakta kalmayı başaramamaktadır. Bu süreci Schumpeter "Yaratıcı Yıkım" olarak tanımlamaktadır (Morris, 2006: 45). Özetle yaratıcı yıkım, yoğun rekabet koşulları nedeniyle yeni ürünlerin ve hizmetlerin piyasaya girerek, eski ürünleri ve hizmetleri piyasadan silmesi olarak tanımlanabilir. İnovasyon becerilerine sahip olmayan işletmeleri de benzer bir son beklemektedir. Schumpeter, inovasyonu ekonomik kalkınmanın temel koşullarından biri olarak değerlendirmiştir (OECD Oslo Manual, 1997: 16).

OECD ve diğer AB belgeleri incelendiğinde ise inovasyon kavramının; "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürme süreci" olarak tanımlandığı görülmektedir (Ürper, 2008: 43).

Yukarıda bahsedilen tanımlardan da görülebileceği üzere inovasyon bir süreçtir ve bu süreçte yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya konulması önemlidir. Bu süreçte bilginin paylaşıldığı ve yaratıldığı ağlardan oluşan sosyal sermaye, son dönemde üzerinde en fazla tartışılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal sermayeyi "kamu malı" olarak inceleyenlerin aksine, "özel mal" olarak inceleyen teorisyenler, aktörü diğer aktörlere bağlayan sosyal bir ağda yer alan bir sermaye olarak sosyal sermayeyi ele almışlardır (Burt, 1998, 2000; Lin, 2000). Bu görüş, rekabeti yüksek bir yarışta, birey veya örgütlerin başarılarını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Bir başka ifadeyle, birey ve grupların eylemleri, sosyal ağlarda diğer aktörlerle olan doğrudan ve dolaylı bağları sayesinde kolaylaşmaktadır.

Sosyal sermayenin işletmelerin yenilik performansı üzerindeki etkisinin temelini oluşturan varsayımların başında Coleman (1990), Schuller (2001) ve Woolcock (1998) gibi uzmanların belirttiği sosyal sermaye ve insan sermayesi arasındaki olumlu ilişki gelmektedir. Sosyal ilişkilerden doğan ve bilgi gibi önemli kaynaklara ulaşılmasını sağlayan sosyal sermaye, işletmelerde insan sermayesinin daha etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Zaten bilgi yaratmanın ontolojik boyutu, sosyal etkileşim olmadan bilginin yaratılamayacağı ifade etmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Sosyal sermayenin üç boyutundan biri olan yapısal sosyal sermaye, birimler veya insanlar arasındaki sosyal etkileşimi ele alır ve ağların kendisi bu boyutun temelini oluşturur (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). İşletmeler içerisindeki ağlar sayesinde, bireyler kimin, neyi bildiğini bilirler ve ağlar sayesinde bilgi görünür hale gelir (Davenport ve Prusak, 2000; Floyd ve Woolbridge, 1999). Sosyal ağ kuramlarının üzerinde durdukları ağların özellikleri ise (ağ merkezliyeti, bağın gücü, yapısal boşluk gibi) bilgiye ulaşma ve bilgi paylaşımı üzerinde farklı etkilere sahiptirler. Örneğin, ağ yapısında merkezde olan bireye daha hızlı ve daha yoğun bilgi gelirken (Tsai, 2001; Tsai ve Ghoshal, 1998), güçlü bağlar sayesinde örtük bilgiyi paylaşmak mümkün olmaktadır (Hansen, 1999; Newell ve diğerleri, 2004; Hansen ve diğerleri, 2005).

Sosyal sermayenin bir diğer boyutu olan ilişkisel sosyal sermaye ise bireyler veya birimler arasındaki güveni ifade etmektedir. Yardımseverlik ve yetkinlik temelli olan her iki güven türü de, daha az maliyetle bilgiye ulaşılmasını sağladığı gibi, ulaşılan bilginin yeterince anlaşılır ve güvenilir olmasını sağlamaktadır (Levin ve Cross, 2004; Desouza, 2003; Abrahams ve diğerleri, 2003).

Ortak dil, ortak kodlar ve vizyondan oluşan üçüncü sosyal sermaye boyutu olan bilişsel sosyal sermaye ise bilginin bireyden grup düzeyine transferini sağlamaktadır (Chua, 2002; Un ve Cuervo-Cazurra, 2004). Bir işletmenin yenilik performansının işletme üyeleri arasındaki etkileşime, işletme vizyon ve misyonuna olan bağlılığı sağlayan normlara ve karşılıklı güvene bağlı olduğu (Baker, 2000) göz önünde bulundurulduğunda sosyal sermaye ve yenilik arasındaki ilişkinin çerçevesi daha net bir şekilde çizilebilmektedir.

Sosyal sermayenin varlığı ve geliştirilmesi farklı türdeki kaynakların geliştirilmesine katkı sağlayacaktır (Cainelli vd., 2007: 4). İşletme sosyal sermaye oluşumunu desteklediği ve ilgili süreçleri yönetebildiği sürece başta bilgi olmak üzere, örgüte rekabet üstünlüğü kazandırabilecek ve inovasyon becerilerinin gelişimine katkı sağlayacak kaynakların sürdürülebilir bir şekilde geliştirilebilmesi mümkün olacaktır.

ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Önemi:

Bu araştırmadan elde edilen veriler, özellikle Türkiye'nin sosyal sermaye potansiyelini sorgulayan çalışmalara bir referans oluşturabilecektir. Türk toplumu, toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi gibi toplumsal kültür özelliklerinin (Paşa ve diğerleri, 2001, Sargut, 2001, Wasti, 1995) ve Buğra'nın (2000) ifadesiyle "sistem güveninin" yaratılmadığı bir toplum olarak çok sayıda iç grubun olduğu ve gruplara arası çatışmanın yaşandığı, genel güven düzeyinin düşük olduğu bir toplum olarak değerlendirilmektedir. Örgütler arası ilişkiler düzeyinde yapılan Özen ve Aslan'ın (2006) çalışmalarında ise işletmeler arasında dışsal sosyal sermayenin yüksek olduğu, fakat işbirliği ve ortaklık bağlamında sıkıntılar yaşandığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırma ise işletme içi sosyal sermayeye, bir diğer ifadeyle içsel sosyal sermayeye odaklanarak, analiz düzeyini örgüt olarak belirlemiştir. Bu araştırmadan elde edilecek bulgular, özellikle sosyal sermayenin ve inovasyon oranlarının çok düşük olduğu Türk iş dünyasına yeni bir bakış açısı da kazandıracaktır.

3.2. Araştırmanın Amacı:

Bu araştırmanın ana amacı inovasyon sürecinde kullanılan sosyal sermayenin özelliklerini araştırmaktır. Bu amaçtan yola çıkarak bu araştırmada üç soruya yanıt aranmaktadır:

- İnovasyon sürecinde kullanılan sosyal sermayenin özellikleri
- Güven ve bağın gücü ilişkisi
- İnovasyon sürecinde paylaşılan bilginin türü, güven ve bağın gücü ilişkisi

3.3. Araştırmanın Yöntemi:

Bu çerçevede, sosyal sermayenin diğer konulara kıyasla yeni bir konu olması, araştırmacıları nitel bir araştırma yapmaya yönlendirmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile operasyon direktörünün inovasyon projesinde diğer departmanlarla olan ilişkileri yapısal ve ilişkisel sosyal sermaye boyutlarıyla incelenmiştir. Bu kapsamda amaçlı örnekleme yapılarak operasyon direktörü ve projede çalışan üç kişiyle (proje mühendisi (P.M.), proje yürütücüsü, (P.Y.), atölye şefi (A.Ş.)) ile 30dk-1 saat arasında süren yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve daha sonra transkript edilerek analiz edilmiştir. Alandan iki uzman birbirinden bağımsız olarak belirlenen kategoriler doğrultusunda analiz yapmıştır. Karşılaştırmalar doğrultusunda ortak bir görüşe varılarak analiz son bulmuştur.

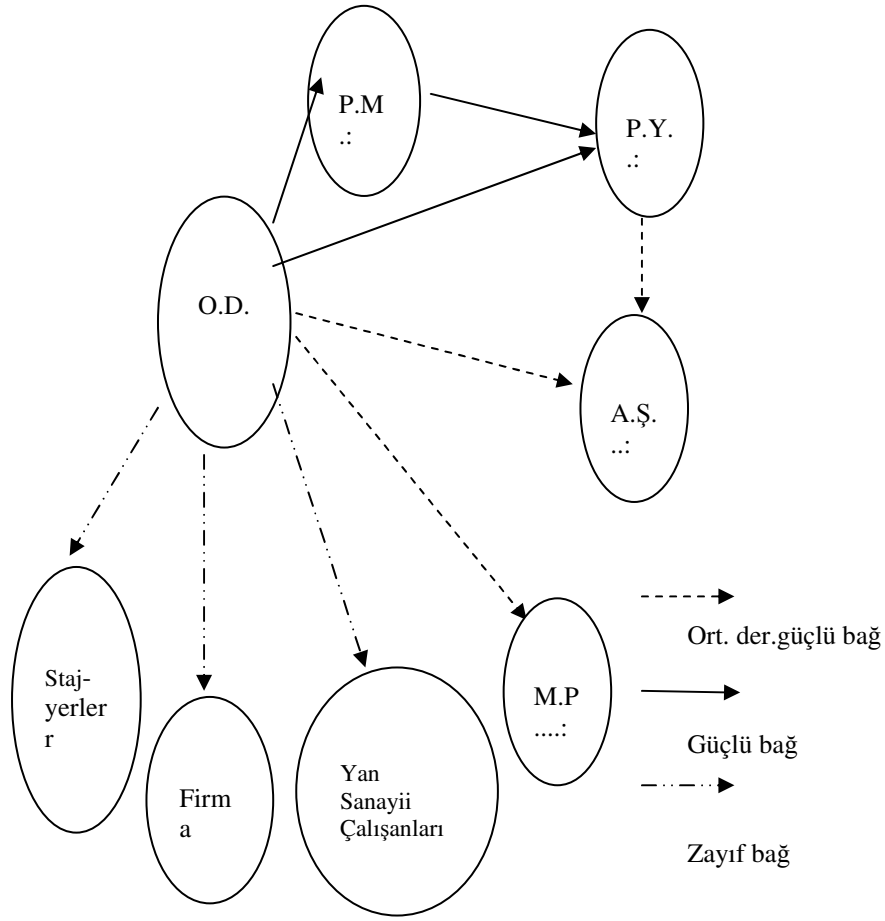
BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bulgular araştırmamızın alt amaçları doğrultusunda verilmeye çalışılacaktır.

4.1. İnovasyon Sürecinde Kullanılan Sosyal Sermayenin Özellikleri

Şekil 1, işletmenin inovasyon projesinde kullandığı sosyal ağların özelliklerini göstermektedir. Bu şekilden de görüleceği üzere işletme inovasyon için gerek duyduğu bilgileri daha çok işletme içi ağlarından karşılamaktadır. Şirket içi ağlarda proje mühendisi, proje yürütücüsü ve atölye şefi inovasyon sürecinde bilginin paylaşıldığı ve yaratıldığı temel ağları oluşturmaktadır. Operasyon direktörü ve proje mühendisi, yüksek okul mezunlardır ve ikisi de mühendistir. Proje yürütücüsü ve atölye şefi ise sanat okulundan mezun ve 10 seneyi aşkın süredir işletmenin içinden yetişen ve çalışan kişilerdir. Ağ büyüklüğü açısından değerlendirdiğimizde kişi sayısı çok fazla olmayan bir ağla karşılaşmaktayız. Ağ büyüdükçe, ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşmak kolaylaşırken (Lin, 2001, s.86; Mehra vd., 2001), ağdaki ilişkileri korumak için sarf edilen çaba ve zaman artmaktadır (Hulbert vd, 2000;Uzzi ve Gillespie, 1999). Ağ, demografik özellikler açısından erkek, yaş ortalaması birbirine yakın kişilerden oluştuğu için homojen; mesleki bilgi, kıdem ve statü açısından ise heterojen bir ağ yapısına sahiptir. Kıdem ve statünün birbirinden farklı olması, elde edilecek kaynakların birbirinden farklı olmasını sağlar. Özellikle yeni bilgilerin ihtiyaç duyulduğu, araştırma geliştirme takımlarında kıdem farklılığı takımların verimliliğini arttırmaktadır (Reagans ve Zuckerman, 2001). Bu işletmede de operasyon direktörünün ifade ettiği gibi “ilişkilerin yalın ve departmanlar arası” olması inovasyon projesinde ağın heterojen olduğunun bir göstergesidir. Sosyal sermayenin en önemli özelliklerinden birini oluşturan bağın gücü, bir başka deyişle bireylerin birbirleriyle görüşme sıklığı ve yakınlığı (Granovetter, 1973), bilgi ve

kaynakların paylaşıldığı kanallar olarak, örgüt içi sosyal sermayenin kalitesini belirlemesi açısından çok önemlidir.



Şekil 1: İşletmenin İnovasyon Sürecindeki Sosyal Ağ Yapısı

Bu araştırmada yaptığımız görüşmeler sonucunda aynı departmanlarda çalışan kişiler arasında güçlü bağlar olduğu ortaya çıkmıştır. Departmanlar farklılaştıkça ve ortak amaçların benimsenme düzeyi azaldıkça, görev ve sorumluluklar farklılaştıkça bağın gücü azalmaktadır. Operasyon direktörü, proje mühendisi ve proje yürütücüsü aralarındaki ilişkiyi “aynı takımın üyesi” olarak tanımlamışlar ve proje sırasında “hemen hemen her gün” görüştiklerini belirtmişlerdir. Bazı katılımcıların bağın gücüne dair ifadeleri şu şekildedir:

- O.D.: “Bunlar benim özel birliklerim gibiler..., proje mühendisi bana çok yakın ve benim için çok önemli.”
- P.M.: “Proje yürütücüsü evlat gibidir; yakınız, hatta çok yakınız, 9 saat yüz yüze çalışıyoruz.”
- P.Y.: “Ne zaman sıkışsam, başım derde girse, işle ilgili tıkanırsam, direktörüme ve proje mühendisime giderim.”

Atölye şefleri ve malzeme planlayıcıları ile ilişkiler ise orta derecede güçlü bağlardan oluşmaktadır. Gerektikçe görüşülen, iş odaklı, projeye ilgili sorunların çözüldüğü, kısmen yakın ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bazı ifadeler şöyle özetlenebilir:

- P.Y.: “Atölye şefi ile *sorun oldukça görüşüyorum*, dostça, arkadaşça değil, *profesyonelce...*”; “İlişkiler iş üzerinde yakın, ilişkiler tamamen profesyonel”.
- A.Ş.: “Operasyon direktörüyle her gün görüşüyorduk, aynı takımın içerisinde *sorun çözmeye dönük* bir ekip ruhu vardı, sorun çözüm odaklı bir yapı vardı...”.
- P.M.: “Atölye şefleri çok yoğunlar, başka işlerde de çalışıyorlar, genellikle *işle ilgili bilgilendirmeye dayalı olarak bu projede çalıştık*, amaca odaklılık var ama bağlılık o kadar yüksek değil”; “malzeme planlayıcısına göre bize daha yakınlar. Malzeme planlayıcısı aynı takımın üyesi gibi görünüyor ama *arkadan gol yeme olasılığı* var. *Kısmen yakınız* çünkü...”.
- O.D.: “Atölye şefleri, *paralı asker*, tetikçi gibi...”. “Malzeme planlayıcısı ile kısmen yakınız, onun teknik bilgilerinden faydalanıldı.”

Buraya kadar aktarılan bilgiler, inovasyon projesi kapsamında işletme içi ağlardan nasıl faydalandığını göstermektedir. İşletme dışı ağlar var mıdır? sorusunu araştırdığımızda ise işletme içi ağlara kıyasla işletme dışı ağlardan daha az yararlandığı ortaya çıkmıştır. İşletme dışı ağlarda ise güçlü bağlar yerini zayıf bağlara bırakmıştır. Bu konuya ilişkin ifadeler aşağıdaki gibidir:

- O.D.: “Dış kaynaklı bilgilerden yararlanmadık, sadece üretim toleranslarıyla ilgili olarak *firma kataloglarından* yararlanıldı. Ana bilgi kaynağı işletmenin know-how’udur. Sadece dışarıdan bir işletme ile benchmarking yapıldı”. “.....yapa yapa öğrendik; atıl tezgahlar kullanıldı, hücreler kurduk bunun için. Yan sanayi çalışanları ve üniversite öğrencilerin (stajyerler)den oluşan 40 kişilik bir ekip burada çalıştı.”
- O.D.: “Dışarıdan bilgi aldığımız için işletme bu girişimi hiç hoş karşılamadı. Sıkışınca çok az bilgi aldık. *Çok çok mesafeli bir ilişki bu*. İstemese de bize bilgi vermek zorunda çünkü bizimle çalışıyor...”

4.2. Güven ve Bağın Gücü İlişkisi

Alan yazınında da belirtildiği gibi bilgi gibi önemli kaynakların yer aldığı sosyal ağlarda, sosyal sermayenin ilişkisel boyutunda yer alan güven temel bir ihtiyaçtır. Söz konusu olan bilginin yaratılması olduğunda yardım etmeye dayalı ve bilgi alınacak bireyin yeteneği veya yetkinliğine dayalı güven öne çıkmaktadır (Levin ve Cross, 2004). İncelenen işletmede inovasyon sürecinde yer alan ilişkilerde yer alan güven türüne ve güvenin belirleyicilerine ilişkin ifadeler şu şekildedir:

- O.D.: “Proje mühendisim ve yürütücüm benim rambolarım...”. “Proje mühendisine olan güvenim tam, yanımda duracağımı bilirim, onun aşamadıklarını ben aşarım,...” . “Proje yürütücüsünün uzmanlığına güvenim tam, supervisor gibi çalışıyor, ona güvenim tam çünkü benim adamlarım onlar, elimde yetiştiler, benim yetiştirdiğim kişi doğal olarak daha yakın bana. Atölye şefi uzun senelerdir burada çalışıyor, alanında çok tecrübeli. Atölye şefleri uyanıktır, kişisel olarak onlara çok güvenmem çünkü ilişki ağları onların çok geniş, ilişkileri grift. İlişkilerini anlamak ve sezinlemek zor... malzeme planlayıcısının uzmanlığına danışıldı, onlara verilen

görevleri yerine getirdiler, onlarla iş yaparken onlara kişisel olarak güvenmem gerekiyor.” Dışarıdan bilgi aldığım tedarikçi firmaya güvenmem, olmak zorunda da değil, tedarikçiler zayıf nokta ararlar”.

- P.M.: “Proje yürütücüsüne işleri emanet ediyorum, işin takibi çok önemli...”; “iyileştirme çalışmalarında ileridekilerin ve geridekilerin iyi olması gerekiyor. İşinde çok iyi olsa da güven ararız, güven olmazsa ekip olmaz.”. “Aynı departmanda ilişkiler daha yakın, 6’dan sonra gece geç saatlere kadar çalışıyoruz..”
- A.Ş.: Proje mühendisine güvenmezsen olmaz, birlikte çalışıyoruz, karşılıklı güven olmazsa, birlikte çalışılmaz, işler yürümez, iş varsa herkesin bir yerinden tutması lazım. Kişisel güvene gelince zor durumda neler olur bilemem. Ekip çalışması, bireysel çalışmadan farklı. Bireysellik başladığında sıkıntı başlar. Bu noktada her türlü güven olmalı. Bireysellik performansı düşürür, ekip olacaksa güven şarttır....”; “ben insanlara işletmelerini düşünüyorlar mı gözüyle bakıyorum, şirket çıkarları önceliklidir. Güven böyle başlar, öncelikle işinde iyi olmalı, işinde iyiye benim de sıkıntılarım azalır.”
- P.Y.: “Parçalar pahalı, güven önemli, bir hata yaptığında doğruyu söylemeli, yoksa bizi yanlış yönlendirir. Ekip kurarken ona göre tercihlerimizi yaparız, zaman içerisinde kişilikler tanınıyor, kişilikleri ve değer yargıları bizim için önemli. Tabii niyet de önemli, işi yokuşa sürmemesi lazım, yardımcı mı oluyor, köstek mi oluyor önemli. Her şeyden önce hedeflerin başarılması konusunda istekli olması gerekiyor. “Atölye şefleri için de güven aranıyor, birlikte uzun zaman çalıştığınız zaman zaten geçmişten gelen bir güven oluyor, ama benim operatörlerle ilişkilerim daha sıkı, daha yakınız, onlara güvenim daha fazladır”.

Yukarıdaki ifadelerden de görüldüğü gibi inovasyonla ilgili sosyal ağda uzmanlık güveni oldukça güçlüdür. Ekip içinde her birey, bir diğersinin tecrübesine çok güveniyor. Fakat bağıın gücü yerini zayıf bağıa bıraktıkça, ortak çalışma süresi azaldıkça, daha seyrek görüşüldükçe, işlerde amaç odaklılık oldukça yardımseverlik temelli güven de bir azalma olmakta, hatta çok fazla yardımseverlik temelli güvene gerek duyulmamaktadır. Örneğin bir katılımcının ifadesi şöyledir:

- “Malzeme planlamacısının uzmanlığına güvenim tam, ona profesyonel anlamda güveniyorum, ama başka da bir güven yok, nasıl olsun ki, dışarıda görüşmüyoruz, işte görüştüğümüz süre en fazla günde 30 dk., sadece proje başlarken tanıştık, farklı bir departmanda çalışıyor.”.

Bu ifadeler bize göstermektedir ki bağıın gücünü belirleyen etmenler ile yardımseverlik temelli güveni belirleyen etmenler aynı. Görüşme sıklığı, ilişkinin geçmişi, aynı departmanda çalışmak bağıın gücünü etkilediği gibi yardımseverlik temelli güveni de etkilemektedir.

İnovasyon Sürecinde Paylaşılan Bilginin Türü, Güven ve Bağıın Gücü İlişkisi

İnovasyon sürecinde sosyal ağda paylaşılan ve yaratılan bilgi tamamıyla örtük bilgidir. Açık bilgiden neredeyse hiç faydalanılmamıştır. Sadece General Electric’in fabrikası gezilirken, makine markaları, robot şartnameleri gibi konularda bilgi alınmıştır. Dışarıdan işletmeye bilgi girişi azdır. Burada hem işletmenin yüksek teknoloji kullanan bir işletme

olması, hem de bilgi paylaşımının oldukça riskli olması, işletmeyi kendi içerisindeki ağları ve örtük bilgiyi kullanarak inovasyon yapmaya yönlendirmektedir.

İşletme içi ağlarda bilginin gizlilik değeri arttıkça, özel bilgi oldukça, güven daha da önemli olmaktadır. Operasyon direktörü bu konuda şu ifadeleri belirtmiştir:

- “Bazı şeflere hiç güvenmem, bu ekipte yok, elimde olsa, özel bilgi içeren projelere bu tipleri dâhil etmem, başka yerlere laf taşırlar, bazen bir şeyler yaparken, bir şeyler bozulabiliyor, bu özel bilgiler onlar tarafından duyulmamalı”.

Sonuç olarak incelenen işletmede inovasyon projesinde sosyal ağlarda örtük bilgi paylaşılmıştır. Örtük bilgi paylaşılırken ve yaratılırken, bireyler en çok uzmanlık temelli güvenden faydalanmışlardır. Örtük bilginin paylaşılmasında, bağlar ya güçlüdür ya da orta derece güçlüdür. Sadece güçlü bağlarda yardımseverlik temelli güvene rastlanılmıştır.

SONUÇ

Bazı işletmeler bilginin paylaşılmasında ve yaratılmasında daha başarılıken, bazıları daha başarısız olmaktadır. İşletmeler içerisinde özellikle söz konusu olan inovasyon olduğunda, çalışanlar arasında açık bilgi yerine örtük bilgi paylaşılmaktadır ve örtük bilgiye sosyal ağlardan ulaşılmaktadır. Bu noktada işletmelerin bilginin paylaşılması ve yaratılmasında başarılı olmasını etkileyen en önemli etmenlerin başında sosyal ağları ve güven unsurunu içerisinde barındıran sosyal sermaye kavramının üzerinde durulması ve incelenmesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre incelenen işletme inovasyon projesinde büyük ölçüde işletme içi sosyal sermayeden faydalanmıştır. Sosyal sermayenin yapısal boyutunda güçlü bağlarda bilgi paylaşılmış ve yaratılmıştır. Aynı departmanda çalışanlar arasındaki güçlü bağlar, departmanlar ve yapılan işin niteliği değiştikçe yerini orta derecede güçlü bağlara bırakmıştır. Bu sonuç alan yazınıyla örtüşmektedir; bir görüşe göre yakın, sıkı bağlar, görevin yapılması için gerekli olan etkileşimlerin bir yan ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (Hodson, 1996). Ayrıca fiziksel yakınlık da sosyal etkileşimlerin yoğunluğunu arttırdığından hem güvenin hem de güçlü bağların oluşumunu desteklemektedir (Borgatti ve Cross, 2003). Sosyal sermayenin ilişkisel boyutunda ise uzmanlık temelli güvenin her ilişkide olduğu görülmüştür. Alan yazınında özellikle paylaşılan ve transferi yapılan örtük bilgi olduğunda zayıf bağlar yerine güçlü bağlara ve uzmanlık temelli güvene ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Bilgi karmaşıkça, yani birtakım kurallara dökülerek kodlanmıyorsa, o noktada güçlü bağlara gereksinim vardır (Hansen, 1999); çünkü örtüklük ve karmaşıklık, belirsizlik yaratır ve bu belirsizliğin giderilerek, örtük bilginin yorumlanması için sosyal etkileşime ihtiyaç vardır (Newell ve diğerleri, 2004). Bu işletmede de zayıf bağ kullanılmamasının nedeni zayıf bağların daha çok bilginin nerede olduğunu aramak için gerekli olduğu yönündeki tartışmalar olabilir. Nerede olduğu bilinen örtük bilginin paylaşımı içinse güçlü bağlara gerek vardır. İşletmede inovasyon projesinde yer alan herkesin uzmanlığına olan güven oldukça kuvvetlidir, bu nedenle de onların örtük bilgisinden faydalanılmaktadır. İşletme içinde bağ çok güçlü olmadığında, yardımseverlik temelli güvene çok fazla rastlanılmamıştır; bireylerin işlerinde disiplinli olmaları, kendilerini işe adanmaları, işle ilgili konularda dürüst olmaları güvenle özdeşleşmiştir ve ekip başarısı için önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırma süresince elde edilen görüş, yardımseverlik temelli güven yerine ilişkisel sosyal sermayenin diğer unsurları olan

karşılıklılık normunun ve işletme/ekip hedefleriyle özdeşleşmenin örtük bilginin paylaşılmasında ve yaratılmasında etkili olduğudur. Karşılıklılık, bireyleri kendine dönük, çıkarıcı kalıplardan çıkarak, ortak çıkarlar, ortak bir kimlik ve ortak fayda etrafında birleştirerek bir topluluğun üyesi yapar (Adler ve Kwon, 2002). Özellikle söz konusu olan atölye şefleri olduğunda güven azalmaktadır, fakat atölye şeflerinden örtük bilgi gelmeye devam etmektedir. Çünkü burada karşılıklı bir bağımlılık vardır; atölye şefleri hem örgütsel statü açısından projenin başındaki kişilere bağlıdır hem de hedeflere ulaşılmaması her birim açısından örgüt içinde başarısızlık anlamına gelecektir. İlişkisel sosyal sermayenin bir diğer unsuru olan hedeflerle özdeşleşmesi de bireylerin kolektif hedefler doğrultusunda hareket etmelerini sağlar; bu bağlamda ise bireyler, örtük bilgilerini ve bakış açılarını bilgi yaratma sürecine dâhil ederler (Nonaka, 1991). Bu işletme hedef odaklı bir yönetim anlayışına sahiptir; bu anlayış ise profesyonelliğe ve hedeflere ulaşmak için ortak çabaların gösterilme potansiyelini kuvvetlendirmektedir.

KAYNAKÇA

- Abrahams, L.C., Cross, R., Lesser, E. ve Levin, D.Z. 2003. Nurturing interpersonal trust in knowledge sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17 (4): 64-79.
- Adler, P. S. ve Kwon, S.W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. 27 (1): 17-40.
- Ateş, R. 2007. İnovasyon hayat kurtarır. Doğan Kitapçılık A.Ş.
- Baker, M. 2000. Achieving success through social capital. USA: Jossy Bass.
- Borgatti, P.S. ve Cross, R. A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49 (4): 432-445.
- Buğra, A. 2000. Devlet-piyasa karşıtlığının ötesinde: ihtiyaçlar ve tüketim üzerine yazılar. Çev: Bahadır Sina Şener, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Burt, R. S. 1992. Structural holes: The social structure of competition. Harvard: Harvard University Press.
- Burt, R. S. 1997. The contingent effect of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2): 339-366.
- Cainelli, G., Mancinelli, S. ve Mazzanti, M. 2007. Social capital and innovation dynamics in district-based local systems. *The Journal of Socio-Economics*, S.36.
- Chua, A. 2002. The influence of social interaction on knowledge creation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4):375-392.
- Coleman, J. 1990. Foundations of social theory. England: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Davenport T. ve Prusak H. L. 2000. Working Knowledge: How organizations manage what they know?. Boston: Harvard Business School Press.
- Desouza, K.C. 2003. Knowledge management barriers: Why the technology imperative seldom work?. *Business Horizons*, January-February: 25-30.
- Floyd, S.W. ve Woolbridge, B.1999. Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(3): 121-143.

- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6): 1360-1380.
- Hansen, M.T. 1999. The search transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1): 82-112.
- Hansen, M., Marie L. ve Lovas, B. 2005. Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases. *Academy of Management Journal*, 45(5):776-799.
- Hodson, R. 1996. Dignity in the workplace under participative management: Alienation and freedom revisited. *American Sociological Review*, 61: 719-738.
- Hollins, B. 2000. Why the resistance to long-term innovation management?. *International Journal of Innovation Management*, 4 (2): 135-149.
- Hulbert, J.S., Haines, V.A. ve Beggs, J.J. 2000. Core networks and the activation of ties. *American Sociological Review*, 65: 598-618.
- Landry, R., Amara, N. ve Lamari, M. 2000. Does social capital determine innovation ? To what extent ? 4th International Conference on Technology Policy and Innovation, Brezilya.
- Levin, D.Z. ve Cross, R. 2004. The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50 (11): 1477-1490.
- Lin, N. 2001. *Social capital : A theory of social structure and action*. USA:Cambridge University press.
- Mehra, A. Kilduff, M. ve Brass, J. D. 2001. The social networks of high and low self-monitors: implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46: 121-146.
- Morris, L. 2006. *Permanent Innovation*, Acasa, ABD.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2):242-286.
- Newell, S., Tansley, C. ve Huang, J. 2004. Social capital and knowledge integration in an ERP project team: The importance of bridging and bonding. *British Journal of Management*, 14: 43-57.
- Nonaka, I. 1991. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69: 96-104.
- Nonaka, ve Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- OECD 1997. *Oslo Manual*, European Commision – Eurostat.
- 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 İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12): 130-160.
- Paşa, F. S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. 2001. Society, Organizations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4): 559-589.

- Reagans R. ve Zuckerman, E. W. 2001. Network, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organizational Science*, 12(4): 502-517.
- Sargut A. 2001. *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Schuller T. 2001. The complementary roles of human and social capital. *ISUMA*, 42 (1), ISSN:1492-0611, Spring: 17-24.
- Tsai, W., 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(3): 996-1004.
- Tsai, W. ve Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4):464-478.
- Un, C. A. Ve Cuervo-Cazurra, A. 2004. Strategies for knowledge creation in firms. *British Journal of Management*, 15: 27-41.
- Uzzi, B. ve Gillespie, J. J. 1999. Corporate social capital and the cost of financial capital: An embeddedness approach. *Corporate Social Capital and Liability*. Eds.: Roger Th. A.J. Leenders, Shaul M.Gabbay, Kluwer Academic Publishers, USA.
- Ürper, Y. 2008. *Girişimcilik* (Ed.Yavuz Odabaşı), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Wasti, A.S. 1995. *Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri: Karşılaştırmalı Bir İnceleme*. ODTÜ Gelişme Dergisi, 22(4): 503-529.
- Woolcock, M. 1998. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27 (3): 151-160.

**KURUMSAL ETKİLER Mİ YOKSA POPÜLASYON DİNAMİKLERİ Mİ?:
TÜRKİYE’DE BİR ÖRGÜTSEL FORM OLAN ÖZEL ORTAÖĞRETİM
OKULLARININ KURUMSALLAŞMASI**

Mehmet ÇAKAR

Başkent Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü,
mcakar@baskent.edu.tr

ÖZET

Çalışmada Türkiye’de bir örgüt popülasyonunu oluşturan özel ortaöğretim okullarının kuruluşlarının popülasyon içi benzer ve farklı formlara dayalı popülasyonlar arası nüfus dinamiklerinin etkisiyle şekillendiği ortaya konulmuştur. Bu sürecin belirleyicileri ise popülasyon dinamikleri ile birlikte aynı zamanda çalışan kurumsal etkilerin varlığıdır. Örgütsel kimlik ve örgütsel statü, popülasyon içi ve popülasyonlar arası meşruiyet yayılımlarının önemli belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın bulguları popülasyonlar arası meşruiyet yayılımlarının (1) benzer kimliklere sahip örgüt popülasyonları arasında, (2) yüksek statülü popülasyonlardan düşük statülü popülasyonlara doğru, (3) benzer statüdeki popülasyonlar arasında ve (4) kurumsal etkiler ile birlikte oluştuğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Popülasyonları, Meşruiyet Yayılımları, Örgütsel Kimlik, Örgütsel Statü, Kurumsal Etkiler

Bu çalışmanın sorunsalı Türkiye’de özel okul formunun örgütsel ekoloji kuramındaki yoğunluk bağımlılığı yazınında ifadesini bulan bilişsel meşruiyetin tesisi nedeniyle mi yoksa kurumsalcıların örgütsel ekolojiye getirdikleri temel eleştiri argümanlarından olan kurumsal süreçlerin tesisi nedeniyle mi kurumsallaştığının ortaya konulmasıdır. Çalışmada bu sorunsalı cevaplayabilmek için Türkiye’de bir örgütsel popülasyonu oluşturan özel okulların kuruluşlarına etki eden kendi popülasyon içi nüfus dinamikleri ile devlet okullarının özel okullar üzerindeki nüfus dinamiklerinin etkileri incelenmiştir. Bu inceleme sürecinde çalışmanın odağını oluşturan nüfus dinamiklerinin örgüt kurulma oranları üzerindeki etkileri, örgütsel kimlik ve örgütsel statü benzerliği ve farklılığına göre analiz edilmiştir.

Örgütsel popülasyonlar içindeki ve örgütsel popülasyonlar arasındaki nüfus dinamikleri en genel hatları ile örgütsel formlar arasındaki meşruiyet ve rekabet süreçlerine dayanmaktadır. Örgüt popülasyonları arasındaki meşruiyet yayılımları örgütsel ekoloji kuramı içerisindeki topluluk ekolojisi (community ecology) yazınında karşılığını bulmaktadır. Topluluk ekolojisi örgütsel popülasyonların karşılıklı etkileşimini inceleyen çalışmalar bütününe verilen genel kategorik adlandırmadır. Topluluk ekolojisi yazınında

örgütsel popülasyonların karşılıklı bağımlılığını inceleyen önceki ekolojik çalışmalar iki ana araştırma geleğinde şekillenmiştir (Dobrev, Ozdemir ve Teo, 2006). Bunlardan ilki fonksiyonel olarak farklılaşmış popülasyonların simbiyotik ilişkilerine odaklanırken, ikincisi ise birbirine benzer özelliklere ve çakışan nişlere sahip popülasyonların karşılıklı bağımlılığına odaklanmaktadır. Birbirlerine benzer özelliklere sahip popülasyonlar üzerine yapılan ekoloji alanındaki karşılıklı bağımlılık araştırmalarının temel amacı, bir örgütsel popülasyonun diğer bir popülasyonun büyüme ve var olma şansını nasıl yoğunluk bağımlılığı teorisi ile etkilediğini anlamaya yöneliktir. Yoğunluk bağımlılığı teorisine göre örgütlerin karşılıklı bağımlılığının temelinde meşruiyet ve rekabet süreçleri bulunmaktadır. Bu yolda yapılan çalışmalardan faydalı sonuçlar elde edilmesine rağmen bu sonuçlardan genelleme yapma konusunda zorluklar ortaya çıkmıştır (Dobrev, Ozdemir ve Teo, 2006). Bunun nedeni ise araştırmacıların örgütsel form ve popülasyon tanımlarını belirli bir açıklığa kavuşturmadan, örgüt grupları arasındaki farklılıkları araştırmanın ampirik bağlamını subjektif olarak yorumlayarak tutarlı bir araştırma düzeni kuramayışlarıdır.

Ekoloji perspektifinden yapılan çalışmalarda aynı forma ait örgütler arasındaki karşılıklı meşruiyet ve rekabet süreçleri, teknoloji (Barnett, 1990) ve coğrafi kurulum farkları (Carroll ve Wade, 1991, Ingram ve Inman, 1996, McKendrick vd., 2003) açısından incelenirken, diğer çalışmalarda ise farklı formlar arasındaki (Barnett ve Carroll, 198; Ruef, 2000; Dobrev, 2001;) ve aynı popülasyonun alt formları (Hannan and Carroll, 1992; Carroll and Swaminathan, 2000; Li, McKendrick vd, 2003; Yang ve Yue; 2007) arasındaki popülasyon ilişkileri ekoloji perspektifinden incelenmiştir.

Yapılan mevcut çalışmalar, sonuçların yorumlanması açısından belirli bir düzen göstermemekte ancak bununla birlikte bir formun yoğunluğunun (meşruiyetinin) diğerinin büyüme ve var olma şansını etkilediğini göstermektedir (Dobrev vd. 2006; Li vd. 2007; McKendrick vd. 2003; Romanelli ve Khessina, 2005; Ruef, 2000, 2004). Yine de bu alanda yapılan çalışmalar yoğunluğun etkisinin gücü, yönü ve işlevsel olarak örgütsel form tanımının muğlak olarak kalması, genelleme yapılmasında zorluklara neden olurken, bulguların başka popülasyon örneklerinde de geçerliliğini sorgulanır hale getirmektedir. Diğer bir sorun ise örgütsel grup, tip, form, ve alt formların tanımlanmasında yaşanmaktadır. Bu biçimlerin temel tanımlamalarının netleştirilememesi çalışmalardaki muğlaklığın diğer bir nedenidir (Dobrev, Ozdemir ve Teo, 2006).

Örgüt popülasyonları arasında meşruiyet yayılımını inceleyen çalışmaların bir diğer genel vurgusu ise yayılımın genellikle benzer örgütsel kimliklere sahip örgütsel formlar arasında olduğu yönündedir (Kuילman ve Li, 2009; Ruef, 2000). Örgütsel kimlik üzerine daha derinlemesine yapılan ekoloji çalışmalarında örgütsel kimliklerin belirlenmesi amacıyla çeşitli boyutlar oluşturulmuştur. Bunlara örnek olarak kimliğin netliği, odağı, otantikliği ve kimliğin sıklığı verilebilir (Baron, 2004). Ancak örgütsel ekoloji alanında popülasyon seviyesinde yapılan çalışmaların genel bir sıkıntısı olarak örgütsel formun nasıl tanımlanacağı gösterilmektedir (Hsu ve Hannan, 2005). Nitekim Romanelli (1991) bu teorik sorunun çözümü konusunda herhangi bir uzlaşma noktasından çok uzakta olduğunu ifade etmektedir. Kimlikle ilişkili bir diğer kavram olan örgütsel form statüsü, meşruiyet yayılımlarını etkileyen diğer önemli bir etkidir. Özellikle yeni kurulan örgütsel formlar kendilerinden önceki kurulmuş olan örgütsel formların statülerinden olumlu yönde etkilenmekte ve bu sayede kaynaklara daha kolay ulaşabilmektedirler (Benjamin ve Podolny, 1999).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt popülasyonları arasındaki meşruiyet yayılımları, yapılan çalışmalarda, benzer örgütsel kimliklere sahip örgütsel formlar arasında oluşmaktadır (Kuilman ve Li, 2009; Ruef, 2000). Ruef (2000) çalışmasında mevcut sağlık örgütlerinin meşruiyetinin sağlık alanında faaliyet gösteren yeni örgütsel formlara yayılarak kuruluşlarını etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Dobrev, Özdemir ve Teo'nun (2006) çalışması 1925-1994 arasındaki dönemde Singapur'daki bankaların meşruiyetinin yeni kurulan finans firmalarının kuruluşlarını hızlandırdığını bulmuşlardır. Ruef (2000) çalışmasında meşruiyetin yakın örgütsel kimlikler arasında yayıldığını vurgulamıştır. Yakın örgütsel kimlik tanımlamasını formun örgütsel hiyerarşideki yerine atıfla yapmıştır. Kimlikte yakınlık, formun genel özelliklerini barındırırken kendine özgü spesifik detaylara da sahip olma anlamında kullanılmaktadır. Buradan hareketle:

H1: *Meşruiyet yayılımı benzer kimlik özelliklerine sahip örgüt popülasyonları arasında gerçekleşir.*

Popülasyonlar arasındaki meşruiyet yayılımlarını belirleyen önemli bir diğer etmen ise örgütsel popülasyonlarını oluşturan formların statüleridir. Statü konusunda yapılan çalışmalarda statünün çeşitli şekillerde örgütlerin yaşam şansını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Stuart, Hoang ve Hyels (1999) yüksek statülü şirketlerce desteklenen yeni kuruluş biyoteknoloji firmalarının kamu fonlarına daha kolay eriştiklerini, Podolny, Stuart ve Hannan (1996) ise statüsü yüksek olan yarı iletken üreten firmaların yoğunlaşma seviyesi yüksek bir pazar segmentinde daha hızlı bir satış büyüme oranına sahip olduklarını bulmuşlardır. Yine benzer şekilde Phillips (2001) Silikon Vadisindeki yüksek statülü hukuk firmalarının daha zor kapandıklarını ortaya koymuştur. Statü üzerine yapılan çalışmaların önemli bir ortak bulgusu ise bir aktörün statüsünün yüksek statülü bir diğer aktörle girdiği mübadele ve taklit ilişkisi ile artmasıdır. Nitekim Podolny'nin (1993) statü modeline göre aktörlerin statüsü hem önceki kalite göstergelerine hemde ilişki içinde olduğu diğer aktörlerin statüsüne dayanan ikili bir yapıya sahiptir. Kalite özellikle de bir firmanın verimliliği ve yenilikçiliğine dayalı kabiliyetlerinin karışımı olarak nitelendirilmektedir (White, 2002; 1991). Aktörler arasındaki statü farkları bir filtre işlevi görerek dikkati pazardaki düşük statülü aktörlerden yüksek statülü aktörlere yönlendirmektedir (Benjamin ve Podolny, 1999). Nitekim daha yerleşmiş popülasyonlara kendisini konumlandıran genç firmaların meşruiyetlerini ve hayatta kalma şanslarını artırmaktadırlar (Wievel ve Hunter, 1985; Baum ve Oliver, 1991). Bu durum aynı zamanda yüksek statülü firmaların mübadele ilişkilerinde düşük statülü firmalardan kendilerini uzak tutmalarına ve statüsü yüksek aktörleri tercih etmek istemelerine yol açmaktadır (Benjamin ve Podolny, 1999). Buradan hareketle:

H2: *Meşruiyet statüsü yüksek olan popülasyonlardan statüsü düşük olanlara doğru yayılır*

H3: *Meşruiyet statüsü benzer popülasyonlar arasında yayılır.*

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada Türkiye'de bir örgütsel form olan özel orta öğretim kurumları 1993-2004 yılları arasında analiz edilmiştir. Bu analizde özel ortaöğretim kurumlarının 12 yıllık zaman sürecinde kendi popülasyonları içerisindeki kimlik ve statü farklılıklarına göre ayrılan

altpopülasyonları olan özel lise, yabancı dille öğretim yapan özel lise ve özel fen liselerinin meşruiyetlerinin birbirlerinin kuruluş oranlarına olan etkisi incenirken, farklı bir forma sahip devlet okulları olan fen, anadolu ve yabancı dil ağırlıklı öğretim yapan liselerin meşruiyetinin özel okul kuruluşları üzerindeki etkisi de bütünlük modellerle sınanmıştır.

Araştırmada 12 yıllık süreci kapsayan 67 il verisinden oluşan bir panel veri seti kullanılmıştır. Veri setinin oluşturulmasında Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi'nin (ÖSYM) yıllık olarak yayınladığı "Orta Öğretim Kurumlarına Göre Öğrenci Seçme Sınavı Sonuçları" raporlarından yararlanılmıştır. Bu raporlardan özel lise, yabancı dille eğitim yapan (YDE) özel lise, özel fen lisesi ve devlet lisesi türlerine ait veriler alınmıştır. Diğer değişkenler olan illerin gelişmişlik düzeyi kişi başına gayri safi yurt içi hasıla rakamlarından olmak üzere TÜİK yayınlarından alınmış ve 2001 yılı sonrası verisi rapor olarak yayınlanmadığı için büyüme rakamlarından yararlanılarak 2004 yılına kadarki bölümü ekonometrik olarak türetilmiştir. Bir diğer kullanılan değişken olan Milli Eğitim Bakanlığı bütçe rakamları Bakanlık raporlarından alınmıştır. Diğer bir değişken olan özel okullara teşvik ise 1999 yılında yayımlanan İTO raporundan hareketle 1991-1998 yıllarını kapsayan şekilde kukla değişken olarak oluşturulmuştur.

Analizde kullanılan bağımlı değişken özel okul tiplerine göre kuruluş sayılarıdır. Bağımsız değişkenler ise MEB bütçesi, illerin gelişmişlik düzeyi, teşvik, özel üniversite yoğunluğu, özel lise ve devlet liselerinin türlerine göre yoğunluklarıdır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın hipotezleri negatif binom regresyon modelleri kullanılarak sınanmıştır. Sonuçlara göre özel lise formunun kuruluşlarını kendi form meşruiyeti ve devlet fen lisesi meşruiyeti etkilerken, özel okullara yapılan devlet teşviklerinin etkileri önemli bir belirleyici olarak bulunmuştur. İkinci hipotezdeki meşruiyetin yüksek statüdeki örgütsel formlardan düşük statülü örgütsel formlara doğru yayılacağı önermesi doğrulanmıştır. Ancak Fen liseleri gibi yüksek statüye sahip bir form olan Anadolu liselerinden beklenenin aksine özel liselere doğru herhangi bir yayılım bulunmamıştır.

Yabancı dille öğretim yapan özel liselerin kuruluşlarını inceleyen negatif binom regresyon modellerinin sonucunda ise bu özel lise türünün hem kendi meşruiyetinden hem de özel liseler popülasyonu içindeki en yüksek statüde olan özel fen liselerinin meşruiyet yayılımından etkilendiği bulunmuştur. İkinci hipotezdeki önerme bu sefer aynı örgütsel popülasyon içindeki ara formlar düzleminde, yüksek statüdeki formdan alt statüdeki forma doğru gerçekleşmiştir. Aynı modelde yabancı dilde öğretim yapan özel liselerin kuruluş oranlarını statüsü en yüksek olan devlet fen liselerinin etkilediği de görülmüştür. Kurumsal süreçleri tanımlayan değişkenlerden il gelişmişliği ise yabancı dil öğretimi yapan liselerin kuruluşlarında etkilidir. Başka bir deyişle il gelişmişliği arttıkça yabancı dilde öğretim yapan özel liselerin kuruluşları da artmaktadır.

Özel fen liseleri için kurulan negatif binom regresyon modelleri incelendiğinde özel fen liselerinin hem kendi örgütsel meşruiyetinden hem de kendisine kimlik olarak en yakın örgütsel form olan devlet fen liselerinin meşruiyetinden etkilendiği gözlenmiştir. Hipotez 1'de ifadesini bulan şekilde kimlik yakınlığı meşruiyet yayılımına neden olmaktadır. Aynı modelde hipotez 3'teki önerme de doğrulanmıştır. Anadolu liselerinin özel fen liseleri üzerindeki meşruiyet yayılımı, benzer statüdeki örgütsel formlardan oluşan popülasyonlar

arasında meşruiyet yayılımları gerçekleştiğini göstermektedir. Özel fen liselerinin kurulumuna etki eden kurumsal değişkenler ise özel okullara yapılan devlet teşvikleri ve il gelişmişlik seviyesidir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada örgütsel popülasyonlar arasındaki nüfus dinamiklerinin etkileri, örgütsel kimlik ve statü'den hareketle incelenmiştir. Analiz sonuçları özel okulların kuruluşlarında popülasyon içi ve örgütsel form farkına dayanan popülasyonlar arası süreçlerin kurumsal değişkenlerle birlikte örgüt popülasyonlarının büyüme ve var olma şansını birlikte etkilediğini göstermektedir. Çalışmada örgüt popülasyonları içindeki ve popülasyonlar arasındaki meşruiyet yayılımlarının örgütsel ekoloji yazınına katkı olarak hem örgütsel kimlik hem de statü yakınlığı ve farkları üzerinden çalıştığı gösterilmiştir.

KAYNAKÇA

- Barnett, W. P. 1990. The organizational ecology of a technological system. *Administrative Science Quarterly*, 38: 31–60.
- Barnett, W. P., ve Carroll, G. R. 1987. Competition and mutualism among early telephone companies. *Administrative Science Quarterly*, 32:400–421.
- Baron, J. N. 2004. Employing identities in organizational ecology. *Industrial and Corporate Change*, 13(1):3-32.
- Baum, J. A. C., ve Oliver, C. 1991. Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36: 187-218.
- Benjamin, B. A., ve Podolny, J. M. 1999. Status, quality, and social order in the California wine industry. *Administrative Science Quarterly*, 44:563-589
- Carroll, G. R., ve Swaminathan, A. 2000. Why the microbrewery movement? Organizational dynamics of resource partitioning in the U.S. brewing industry. *American Journal of Sociology*, 49: 715–762.
- Carroll, G. R., ve Wade, J. 1991. Density dependence in the organizational evolution of the American brewing industry across different levels of analysis. *Social Science Research*. 20(3) 271–302.
- Dobrev, S. D. 2001. Revisiting organizational legitimation: Cognitive diffusion and sociopolitical factors in the evolution of Bulgarian newspaper enterprises, 1846–1992. *Organization Studies*: 50 419–444.
- Dorev, S. D., Ozdemir, S. D., ve Teo, A. C. 2006. The ecological interdependence of emergent and established organizational populations: Legitimacy transfer, violation by comparison, and unstable Identities. *Organization Science*, 17(5): 577-597
- Hannan, M. T., ve Carroll, G. R. 1992. *Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation and Competition*. Oxford University Press, New York; Oxford, UK.
- Hsu, G., ve Hannan, M. T. 2005. Identities, genres, and organizational forms. *Organization Science*, 16(5): 474–490.

- Ingram, P., ve Inman, C. 1996. Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls. *Administrative Science Quarterly*. 41: 629–658.
- Kuilman, J. G., ve Li, J. 2009. Grades of membership and legitimacy spillovers : Foreign banks in Shanghai, 1847,-1935. *Academy of Management Journal*, 52(2):229-245.
- Li, J. T., Yang, J. Y., ve Yue, D. R. 2007. Identity, community, and audience: How wholly owned foreign subsidiaries gain legitimacy in China. *Academy of Management Journal*, 50: 175–190.
- McKendrick, D. G., Jaffee, J., Carroll, G. R., ve Khessina, O. M. 2003. In the bud? Disk array producers as a (possibly) emergent organizational form. *Administrative Science Quarterly*: 48: 60–93.
- Phillips, D. J. 2001. The promotion paradox: organizational mortality and employee promotion chances in Silicon Valley law firms, 1946-1996. *American Journal of Sociology*, 106: 1058-1096
- Podolny, J., Stuart, T. E. ve Hannan, M. T. 1996. Networks, knowledge, and niches: A sociological examination of worldwide competition in the semiconductor industry, *American Journal of Sociology*, 102: 659-689.
- Podolny, J. M. 1993. A Status-based model of market competition. *American Journal of Sociology*, 98: 829-872.
- Romanelli, E., ve Khessina, O. M. 2005. Regional industrial identity: Cluster configurations and economic development. *Organization Science*, 16: 344–358.
- Romanelli, E. 1991. The evolution of new organizational forms. *Annual Review of Sociology*, 39: 79–103.
- Ruef, M. 2000. The emergence of organizational forms: A community ecology approach. *American Journal of Sociology*: 49: 658–714.
- Stuart, T. E., Hoang, H ve Hybels, R. C. 1999. Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*. 44:315-349.
- Wiewet, W, ve Hunter, A. 1985. The interorganizational network as a resource: A comparative study of organizational genesis. *Administrative Science Quarterly*, 30: 482-496.

**YEREL VE ÇOKULUSLU FİRMALARDA YÖNETİM KURULU YAPISI,
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE FİNANSAL PERFORMANS
FARKLILIKLARI**

Yrd. Doç. Dr. Tülay İLHAN
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Trabzon
tulayilhan@yahoo.com, tulayco@ktu.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Trabzon
tulayilhan@yahoo.com, tulayco@ktu.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ŞAHİN BAŞFIRINCI
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İletişim Fakültesi Trabzon
tulayilhan@yahoo.com, tulayco@ktu.edu.tr

Arş. Gör. Aygün ÖZSALİH
Karadeniz Teknik Üniversitesi
İletişim Fakültesi Trabzon
tulayilhan@yahoo.com, tulayco@ktu.edu.tr

ÖZET

Çalışmada, yönetim kurulu yapısı, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve finansal performans açısından yerel ve çokuluslu firmalar arasındaki farklılıkların, gelişmekte olan ülkeler bağlamında incelenmesi amaçlanmaktadır. Burada geliştirilen hipotezler, 2007 yılında IMKB’de işlem gören 165 firmanın Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları çerçevesinde elde edilen veriler ışığında, t-testi ve logistic regression analizi ile test edilmektedir. Elde edilen sonuçlar, yönetim kurulu büyüklüğü ve Tobin Q düzeyinde finansal performansta, kontrol değişkenlerinden de en büyük 2. hisse ve halka açıklık oranlarında yerel ve çokuluslu firmalar arasında anlamlı farklılıklar olduğuna işaret etmektedir. Çalışmanın bulguları, yerel ve çokuluslu firmalar düzeyinde yönetim kurulu kompozisyonu niteliklerinin önemli belirleyiciler olduğunu, KSS’nin ise herhangi bir etkisinin olmadığını öngörmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim kurulu kompozisyonu, KSS, finansal performans, DYY, Türkiye

1. GİRİŞ

Uluslararası iş çevrelerinin güçlü aktörleri olarak ortaya çıkan çokuluslu işletmeler, farklı ev sahibi ülkelerdeki bağlı kuruluşlarını etkili bir biçimde yönetmek ve kontrol etmek için etkin yollar bulmak zorundadırlar. Bu nedenle uluslararası işletmecilik literatürü, giriş stratejisi, büyüme, bilgi akışı gibi çokuluslu işletmelerin birçok operasyonel yönüne odaklanmaktadır. Ancak ilgili literatürde, son dönemlerde küresel arenada yaşanan kurumsal yönetim mekanizmalarının artan baskısı çerçevesinde, çokuluslu işletmelerin faaliyette buldukları ülkelerde benimsedikleri yönetim kurulu kompozisyonları, KSS ve finansal performanslarını ele alan çalışmaların doyurucu düzeyde olduğunu ifade etmek zordur. Önerilen çalışma, gelişmekte olan ülkede faaliyette bulunan çokuluslu işletmelerin, koordinasyon ve kontrol aracı olarak kullandıkları kurumsal yönetim mekanizmaları ve finansal performans açısından yerel firmalardan farklılıklarını, sahiplik yapısı kontrol değişkenini göz önüne alarak ampirik bir araştırma ile ortaya koyarak bu boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

2. ARAŞTIRMA TASARIMI

2.1. Örneklem

Çalışmanın analiz düzeyini örgüt oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini, firmaların en fazla Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporunu yayınladıkları yıl 2007 olduğu için, 2007 yılında IMKB’de işlem gören, büyük kısmı imalat sanayi sektöründe olmak üzere, geri kalan kısmı da teknoloji vb. alanlarda faaliyet gösteren hizmet sektöründe faaliyet gösteren 165 firma oluşturmaktadır. Örneklemin finansal olmayan şirketlerden seçilmesinin ana sebebi, finansal olmayan şirketlerin defter değeri üzerinden, finansal şirketlerin ise piyasa değeri üzerinden işlem görmelerinin yaratacağı karışıklığa engel olmaktadır.

2.2. Çalışmanın Değişkenleri ve Veri Seti

Yönetim kurulu kompozisyonu: İç üye sayısı, dış üye sayısı, CEO ikiliği, yönetim kurulu büyüklüğü. 2007 Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları 2 yazar tarafından kodlanmış, içsel-tutarlılıkları hesap edilmiştir.

KSS: 2007 Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Raporları-KSS alt bölümü, KLD ölçeği çerçevesinde 2 yazar tarafından kodlanmış, içsel-tutarlılıkları hesap edilmiştir.

Finansal performans: Aktif karlılık-ROA; Özsermaye karlılığı-ROE; Aktifin piyasası değeri- Tobin Q. Firmaların şirket yıllıklarından hesap edilmiştir.

Kontrol değişkenleri: Sahiplik yapısı: En büyük 1. hissedarın pay oranı, en büyük 2. hissedarın pay oranı, en büyük 3. hissedarın payı, halka açıklık oranı, toplam öz sermaye ile normalize edilmiştir.

3. SONUÇ

Analiz bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, yönetim kurulu büyüklüğü ve Tobin Q düzeyinde finansal performansta, kontrol değişkenlerinden de en büyük 2. hisse ve halka açıklık oranlarında yerel ve çokuluslu firmalar arasında anlamlı farklılıklar olduğuna işaret etmektedir (Tablo 1). Logistik regresyon analizi sonuçları, yönetim kurulu kompozisyonlarından iç üye oranının ve CEO ikililiğinin DYY'lerde yerel firmalara kıyasla daha az olurken, hem dış üye oranının hem de yönetim kurulu hacminin, beklentiler yönünde, DYY'lerde daha fazla olduğuna işaret etmektedir (Tablo 2). KSS'nin yerel veya DYY'lar üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Finansal performans göstergelerinden ise özellikle Tobin Q oranı DYY'larda daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 1. DYY ve yerel firma düzeylerinde bağımsız ve kontrol değişkenlerinin karşılaştırılması

<i>Değişkenler</i>	<i>DYY</i> <i>(mean rank)</i>	<i>Yerel Firmalar</i> <i>(mean rank)</i>	<i>“z” Değeri</i>
Yönetim kurulu kompozisyonu			
İç üye oranı	77.30	84.37	-0.788
Dış üye oranı	88.75	81.62	-1.052
CEO ikililiği	78.89	83.99	-0.774
Yönetim kurulu büyüklüğü	107.70	77.06	-3.337**
Kurumsal sosyal sorumluluk	86.17	82.24	-0.428
Finansal performans			
ROE	93.45	77.26	-1.769 [†]
ROA	93.92	78.44	-1.674 [†]
TOBINQ	99.88	77.63	-2.390*
Kontrol değişkenleri			
EB1H' in oranı	87.09	82.02	-0.540
EB2H' in oranı	80.87	60.80	-2.484*
EB3H' in oranı	48.10	51.10	-0.417
Halka açıklık oranı	56.50	88.23	-3.411**

[†] p<.10, * p< .05, ** p< .01

**ÖRGÜTLER KURUMSAL BASKILARA STRATEJİK YANITLAR VEREBİLİR
Mİ? İMKB'DE İŞLEM GÖREN BANKALARIN KURUMSAL YÖNETİM
İLKELERİ KARŞISINDAKİ DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEN BİR
DEĞERLENDİRME**

Eyüp Aygün TAYŞİR

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

İbrahim ANIL

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

ÖZET

Bu çalışma “aynı örgütsel alanda yer alan ve aynı kurumsal baskılarla karşılaşan örgütlerin bu kurumsal baskılar karşısında eşbiçimlilik tezlerinde iddia edilenin aksine birbirlerinden farklı şekilde davranmaları nasıl açıklanabilir?” sorusuna yanıt vermek üzere bir kuram önermekte ve bu kuramı görgül olarak sınamaktadır. İMKB’de işlem gören yedi bankanın kurumsal yönetim ilkelerine verdikleri yanıtlar üzerinden gerçekleştirilen bu sınama, henüz ön-kurumsallaşma aşamasında olan kurumsal baskıların bu baskılara hedef olan örgütlerin kritik karar alıcıları tarafından örgütün kaynak/kontrolüne yönelik bir fırsat/tehdit olarak algılandığını ve bu algı üzerinden kurumsal baskıya verilecek örgütsel yanıtın belirlendiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma-Stratejik seçim ilişkisi, Kurumsallaşmanın mikro kökenleri, Yeni Kurumsal Kuram, Kurumsal Yönetim İlkeleri

KURAMSAL ARKA PLAN

Yeni Kurumsal Kuram’ın (YKK) temel formülasyonunu belirleyen eserlerde (Meyer ve Rowan, 1977; Zucker, 1977 ve DiMaggio ve Powell, 1983) öne çıkan düşünce, örgütlerin meşruiyet kazanma gereksinimlerinin doğal bir sonucu olarak sosyal çevrelerindeki kurumsallaşmış unsurlara uyumlanarak faaliyet gösterdikleri şekilde ifade edilebilir. DiMaggio ve Powell (1983)’a göre bir örgütsel alanda yer alan örgütlerin bu alanda kurumsallaşmış unsurlara uygun yapılar inşa etmeleri örgütler arasında bir benzeşime neden olmaktadır. Ancak zaman içerisinde gerçekleştirilen kimi çalışmalar örgütlerin her koşulda eşbiçimlilik tezlerinde belirtildiği şekilde davranmadığını da göstermektedir (örneğin: Kraatz ve Zajac, 1996). Bu durumun doğal bir sonucu olarak, aynı örgütsel alanda yer alan örgütlerin aynı kurumsal baskılar karşısında kimi zaman eşbiçimlilik tezlerinin tam aksi yönde kimi zaman da belirli bir çeşitlilik içinde davranışlar göstermelerinin nedeni YKK kapsamında araştırmalar gerçekleştiren araştırmacılar için yanıtı aranan bir soru haline gelmektedir (Özen, 2007, s.306). Örgütler tarafından kurumsal baskılara verilen

yanıtlar arasındaki çeşitliliğin ve eşbiçimlilik tezleri ile uyuşmayan örgüt davranışlarının nedenini açıklamaya çalışan görece az sayıdaki çalışmada, bahsi geçen bu farklılıkların nedeninin genellikle örgütlere özgü bir takım unsurlar aracılığı ile açıklanmaya çalışıldığı ve bireyin göz ardı edildiği görülmektedir. Örneğin, kurumsal baskılara verilen stratejik yanıtlar isimli çalışmasında Oliver (1991); aynı örgütsel alan içerisinde yer alan örgütlerin alanda meşruiyet kazanmak adına uyum göstermek zorunda oldukları kurumsal baskılar karşısında farklı yanıtlar verebileceğini savunmakta ve bu yanıtların belirleyicisi olarak örgütün bağımlılık derecesini ele almaktadır. Oliver'e göre örgütler kurumsal baskılar karşısında beş farklı strateji izleyebilirler: boyun eğme (uyum), kaçınma, uzlaşma, direnme ve maniple etme. Oliver, örgütün bu stratejilerden hangisini izleyeceğinin önceden kestirilmesinin mümkün olduğunu savunurken bu öngörüü kurumsal baskının bazı özellikleri üzerinden gerçekleştirmektedir. Buna göre kurumsal baskının kim tarafından yapıldığı, neden yapıldığı, baskının bağlamının ne olduğu, baskının türü ve nasıl yapıldığına göre verilecek örgütsel yanıtlar farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışmada her ne kadar "strateji" kavramına vurgu yapılsa da örgütlere bir seçim şansı tanınmamakta, ancak hangi örgütsel yanıtın verileceğinin örgütün bağımlılık derecesi ve baskıyı yapan aktörler arasındaki ilişki üzerinden belirleneceği savunulmaktadır. Bu çalışmada genel olarak örgütlerin kaynaklarını olumlu yönde etkileyecek kurumsal baskılara uyum sağladığı aksi durumlarda ise direndiği iddia edilmektedir. Bu kuramsal çalışmanın görgül sınamasını gerçekleştiren Goodstein (1994) da bu iddiayı doğrulamakta ancak bir örgütsel alanda bir kurumsal baskıya uyum sağlayarak bundan fayda gören örgüt sayısı arttıkça diğer örgütlerin de bu baskıya uyum sağlayacağı tezinin görgül olarak desteklenmediğini belirtmektedir. Bu bulgu, kurumsal baskılara verilen yanıtların eşbiçimlilik tezlerinde olduğu gibi kolektif değil, örgüt bazında değerlendirilmesi gerektiğine bir işaret olarak değerlendirilebilir. Bu iki çalışma dışında, kurumsal baskılara verilen yanıtların çeşitliliğine odaklanan diğer çalışmalarda da temel argümanların örgütün seçim şansı ve örgütü yöneten bireylerin tercihleri üzerinden ele alınmadığı görülmektedir (örneğin Zucker, 1977; Godrick ve Salancik, 1996). Ancak son yıllarda, kurumsallaşmanın mikro kökenleri olarak anılan (micro foundations of institutionalism) alanda çalışmalar yürüten araştırmacılar, özellikle henüz tam olarak kurumsallaşmamış uygulamalar karşısında örgütlerin gösterdiği davranış çeşitliliğinin anlaşılabilmesinin örgütlerde kritik karar alıcı pozisyonlarda görev alan yöneticilerin kurumsal baskı ve uygulamaları ne şekilde algıladığının araştırılmasıyla mümkün olabileceğini savunmaktadırlar (George vd., 2006). Bu araştırmacıların temel iddiası, aynı kurumsal baskılara aynı örgütsel alanda yer alan örgütler tarafından verilen yanıtlarda gözlemlenen çeşitliliğin, kurumsal baskılara hedef olan örgütlerde kritik karar alıcı pozisyonlarda görev yapan yöneticilerin kurumsal baskıya ilişkin algılarından kaynaklandığı şeklinde ifade edilebilir. Buna göre, özellikle henüz tam olarak kurumsallaşmamış baskı ve uygulamalar karşısında bu baskılara hedef olan örgütlerde kritik karar alıcı pozisyonlarda görev yapan yöneticiler bu baskıları örgütün kaynak ve kontrol şeklinde ifade edilen özniteliklerine yönelik bir tehdit ve/veya fırsat olarak algılamakta ve örgütler tarafından kurumsal baskılara verilen yanıtlar da bu algı üzerinden şekillenmektedir. Bu argümanda yer alan "kaynak" kavramı örgütün faaliyetlerini sürdürebilmek adına ihtiyaç duyduğu tüm nitel ve nicel unsurları (mali, insan gücü vb.) ifade ederken, "kontrol" kavramı örgütün özerklik derecesi, bir başka deyişle, örgütü yakından ilgilendiren kararların (yönetimsel, kanuni vb.) ne derece örgüt hissedar ve/veya yöneticileri tarafından alınabildiği anlamına gelmektedir. Araştırmanın amacı, bu kuramsal açıklamaları görgül olarak sınamaktır. Şekil 1 araştırma savını ifade etmektedir.

	Çevresel Duruma Yönelik Algı			
		Tehdit (Olası Kayıp)	Fırsat (Olası Kazanç)	Tehdit ve Fırsat (Kayıp ve Kazanç Bir Arada)
Kayıp ya da kazançtan etkilenecek örgütsel öz nitelik	Kaynak	Direnme	Uyum	Sembolik Uyum
	Kontrol	Direnme	Uyum	Sembolik Uyum

Şekil 1: Araştırmaya Arka Plan Oluşturan Savaş İlişkin Model

Gerçekleştirilen araştırmanın ilgili kurama temel katkısı, henüz tam olarak kurumsallaşmamış baskı ve uygulamaların ilk defa ortaya çıktıkları dönemlerde, bireylerin amaca yönelik eylemlerinin kurumsallaşma sürecini nasıl etkilediğinin anlaşılmasına yönelik bir bakış açısı geliştirmesi ve bunu görgül olarak sınımasıdır. Öte yandan ülkemizde ve dünyada oldukça yeni bir kurumsal baskı unsuru olan KYİ konusunda ülkemiz bankacılık işletmelerinin kritik karar alıcılarının ne gibi düşüncelere sahip olduğunun anlaşılması bu ilkelerin düzenleyicisi olan Sermaye Piyasası Kurulu'nun ilkelere ilişkin revize çalışmalarına da katkı sağlama potansiyeli taşıdığı düşünülebilir.

METODOLOJİ

Araştırmada örgütler tarafından kurumsal baskılara verilen yanıtlardaki çeşitlilik ile bu kurumsal baskılara hedef olan örgütlerin kritik karar alıcılarının kurumsal baskıya ilişkin algıları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu bağlamda, henüz ön-kurumsallaşma aşamasında bir kurumsal baskı olan Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ) ile bu ilkelere uyma baskısını ülkemizde en çok hisseden işletmeler olan finans kuruluşlarının KYİ'ne uyum konusunda gösterdiği davranış çeşitliliği incelemeye konu edilmektedir. Çoklu örnek olay yöntemi (Yin, 1989) kullanılarak gerçekleştirilen bu araştırmada İMKB'de hissesi işlem gören yedi bankanın KYİ'ne uyum konusunda gösterdiği davranış çeşitliliği bahsi geçen bankaların esas sözleşmeleri, web siteleri ve kurumsal yönetim uyum raporları aracılığı ile ölçülürken bu bankalarda kritik karar alıcı pozisyonlarda görev yapan (genel müdür, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi vb.) yöneticilerin KYİ'ne ilişkin algısı derinlemesine mülakatlar aracılığı ile ölçülmektedir. Araştırma sürecinde bankaların halka açıklık oranları ve yabancı ortağın etkisi şeklinde isimlendirilebilecek değişkenlerin bahsi geçen sürece etkisi de ayrıca değerlendirilmektedir. Araştırma sürecinde her biri birer örnek

olay incelemesi olarak ele alınan yedi banka ve bu bankalarda görüşülen yöneticilere ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Görüşülen Kritik Karar Ahcılar

İşletme	Görüşülen Yöneticiler ve Görevleri	Görüşme Tarihi	Görüşme Süreleri
Asya Katılım Bankası	Genel Müdür	17.06.2009	60 dk
	Genel Müdür Yrd.	17.06.2009	60 dk
Denizbank	Genel Müdür	05.02.2009	45 dk
	Murahhas Aza		
	Operasyonel İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yrd.		
	Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yrd.		
	İK Müdürü		
	Genel Sekreter		
	Yatırımcı İlişkileri Sorumlusu		
Finansbank	Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Başkanı	13.05.2009	60 dk
İşbankası	Genel Müdür	16.03.2009	60 dk
Şekerbank	Mali Kontrolde Sorumlu Genel Müdür Yrd.	01.04.2009	90 dk
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yrd.	05.04.2009	90 dk
Yapı ve Kredi Bankası	Genel Müdür	17.03.2009	60 dk
Toplam	14 Yönetici		795 dk

KYİ, işletmelerin yönetilmeleri esnasında yönetim kademelerinin uyması talep ve/veya tavsiye edilen ilkelerden oluşmaktadır. Ancak bu ilkeler dikkatlice incelendiğinde önemli bir kısmının işletmeler üzerinde ciddi bir baskı oluşturmadığı ancak az sayıda ilkenin de oldukça radikal değişimler önerdiği görülmektedir. Örneğin dört farklı boyutta yüzlerce ilkeden oluşan KYİ’nin önerdiği ilkelerden biri (SPK, 2005, s.23) “*internet adresinin kolay bulunabilir ve ulaşılabilir*” olmasıdır. Günümüz koşulları göz önüne alındığında, bu ilkenin herhangi bir örgüt tarafından kurumsal bir baskı olarak değerlendirilmeyeceği aşikârdır. Günümüzde işletmeler pek çok farklı nedenden ötürü internet adreslerinin kolay bulunabilir ve ulaşılabilir olmasına önem vermektedirler. Ancak bir başka ilkede (SPK, 2005, s.15) “*oy hakkına imtiyaz tanınmasından kaçınılması*” talep edilmektedir. Bu ilkeye uyum sağlanması için kimi işletmelerin esas sözleşmelerinde ve sermaye yapılarında önemli değişiklikler yapılması gerektiğinden bu ilke bir kurumsal baskı olarak nitelenebilir. Bu nedenle araştırmada KYİ’nin dikkatlice analiz edilmesi ve örgütler üzerinde kurumsal baskılar oluşturma potansiyeli taşıyan ilkelerin belirlenmesi gibi bir yöntemin izlenmesi planlanmıştır. Diğer bir deyişle, araştırmada KYİ bir kurumsal baskı olarak ele alınmamış, ancak KYİ içinde yer alan ilkeler incelenerek bunlardan hangilerinin bir kurumsal baskı olarak nitelenebileceği belirlenmiş ve sadece o ilkelerin araştırmaya konu edilmesine dikkat edilmiştir. Bu düşünceden hareketle, Türkiye’de işletmelerin KYİ’ne uymunu denetleme ve derecelendirme yetkisine sahip olan kuruluşlardan biri olan Saha Rating’in saha deneyimine sahip derecelendirme uzmanları ve yönetim kurulu üyeleri ile görüşülerek KYİ içinde yer alan ilkelerden hangilerinin araştırma kapsamında örgütler üzerinde oluşan

kurumsal baskıların göstergesi olarak ele alınması gerektiğine karar verilmiştir. Seçilen bu ilkelere uyum konusunda halka açık Türk işletmelerinin geliştirdikleri yanıtların çeşitliliği de bu ilkelerin araştırmaya konu edilmesinin kabul edilebilir olduğunu düşündürmektedir. Araştırma kapsamında her biri birer kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan bu ilkeler ek 1 de açıklanmaktadır.

Araştırmada örnek olay yönteminin kullanılmasının temel sebebi ölçülmek istenilen bağımlı-bağımsız değişken ilişkisinin ölçümü sürecinde ele alınacak örneklemin, ölçüm araçlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini sınamaya elvermeyecek oranda küçük olması şeklinde ifade edilebilir. Buna ek olarak, ülkemizin önde gelen bankalarının tepe yöneticilerinin vereceği mülakat bilgilerinin ele alınan kavramlara ilişkin daha derin bilgi sağlayacak olması ve anket yöntemi ile sadece bir kurumsal baskıya ilişkin algı ölçülebilecekken örnek olay yöntemi ile birden çok kurumsal baskıya verilen yanıtların değerlendirilmesinin mümkün olması örnek olay yönteminin bu araştırma için daha uygun bir yöntem olacağını düşündürmektedir. Bu araştırmada birbirinden farklı 10 kurumsal baskı ile bu baskılara verilen örgütsel yanıtlar arasındaki ilişki yedi farklı örnek olayda incelenmektedir. Yedi farklı örnek olayın her biri Yin (1989)'in de önerdiği gibi birer deney olarak ele alınmakta ve aynı koşullar oluşturularak benzer sonuçların her bir örnek olay için söz konusu olup olmadığı araştırılmaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni kurumsal baskılara verilen örgütsel yanıtlardır. Bu yanıtlar ilgili yazından hareketle: direnme, uyum ve sembolik uyum olarak tanımlanmaktadır. Bankaların esas sözleşmeleri, kurumsal yönetim uyum raporları ve web siteleri incelenerek bu araştırma kapsamında her biri birer kurumsal baskı olarak ele alınan KYİ'ne bankalar tarafından verilen yanıtlar tespit edilmiş ve her bir KYİ için bahsi geçen yanıtlardan uygun olanı kodlanmıştır. Bankanın ilgili ilkede öngörülen hususları uygulamada bire bir yerine getirmesi uyum, hiçbir şekilde uygulamaması direnme, kısmen uygulaması sembolik uyum olarak değerlendirilmiştir. Bağımlı değişken olan kritik karar alıcı algısı ise ilgili karar alıcılarla yapılan görüşmeler üzerinden ölçülmüştür. Yapılan tüm görüşmeler kayda alınıp yazıya çevrilmiştir. Bu süreçte örnek olay yönteminin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması için izlenmesi gereken ilkelere (bkz. Yin, 1989) uyum sağlanmasına azami özen gösterilmiştir. Bu bağlamda, farklı kişilerle görüşülerek aynı sonuçlara ulaşabilme, bulguları bir kanıt zinciri oluşturacak şekilde mantıksal olarak sıralama, farklı örneklerde aynı sonuçlara ulaşma ve elde edilen sonuçları bilgiyi temin edenlerle tekrar paylaşarak onaylarını alma ilkelerinin tümüne riayet edilmiştir. Yapılan mülakatlarda yapılandırılmış bir soru formu kullanılmıştır. Açık uçlu sorulardan oluşan bu formda kritik karar alıcıların, bu araştırma kapsamında birer kurumsal baskı unsuru olarak ele alınan KYİ'ne ilişkin görüşleri sorulmuş, hiçbir şekilde tehdit-fırsat vurgusu yapılmamıştır. Bunun temel sebebi kritik karar alıcıları yönlendirmemek, eğer verilen örgütsel yanıt ile kritik karar alıcının tehdit-fırsat algısı arasında bir ilişki varsa bunun doğrudan ilgili yönetici tarafından dile getirilmesini vurgulamaktır. Sonuç olarak elde edilen yönetici yorumları ile verilen örgütsel yanıtlar tek tek eşleştirilerek yorumlanmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

KYİ'ne uyum baskısına verilen örgütsel yanıtlar ile bu yanıtları veren örgütlerin kritik karar alıcılarının konuya ilişkin algıları arasındaki ilişki incelendiğinde;

1. İncelenen yedi bankanın aynı kurumsal baskı karşısında gösterdiği davranış çeşitliliğinin o bankanın tepe yöneticisinin ve/veya yönetim kurulunun baskıya

- ilişkin fırsat-tehdit algısı ile ilişkili olarak belirlendiği ve dolayısıyla araştırmada öne sürülen argümanların görgül olarak da desteklendiği,
2. Özellikle örgütün kontrolünü olumsuz yönde etkileyeceği düşünülen ve bu nedenle kritik karar alıcı tarafından kontrole yönelik bir tehdit olarak algılanan kurumsal baskılara direnme şeklinde tepki verildiği,
 3. Halka açıklık oranı ile KYİ'ne uyum sağlama arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ve bankanın halka açıklık oranı azaldıkça KYİ'ne uyum eğiliminin arttığı ancak bu uyumun genellikle sembolik düzeyde kaldığı ve paydaşlar nezdinde "kurumsal" bir işletme imajı oluşturarak bu imajın avantajlarından faydalanmanın amaçlandığı,
 4. Yabancı yatırımcı hisse payının yüksekliği ile KYİ'ne uyum sağlama eğilimi arasında bir ilişki bulunmadığı,
 5. Örgütler arası ağ ilişkilerinin bir örgüt tarafından kurumsal baskıya verilecek yanıtın belirlenmesinde yine kritik karar alıcının algısı üzerinden belirleyici olduğu, bir diğer deyişle örgütler arası ilişkilerin kritik karar alıcıların algılarını şekillendirerek örgüt tarafından kurumsal baskıya verilecek yanıtın belirlenmesinde etkili olduğu görülmektedir.

YKK içerisinde kurumsallaşma sürecini ve kurum kavramını tanımlayışları açısından birtakım farklılıkları olan iki ayrı yaklaşım bulunduğu bilinmektedir. Bu yaklaşımlar kurum olarak çevre ve kurum olarak örgüt isimleri ile anılmaktadır (Zucker, 1977, s.444). Bu araştırmada öne sürülen sav her ne kadar her iki yaklaşım açısından geçerli olabilecek argümanlar içerse de gerçekleştirilen görgül araştırmada seçilen kurumsal baskı unsuru sadece kurum olarak çevre yaklaşımının kurumsallaşma tanımı ile uyumludur. Öte yandan araştırmacının çoklu örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilmesi istatistiki açıdan genelleme yapılmasını engellemektedir. Ancak son dönemde kuram testlerinde örnek olay yöntemi ile gerçekleştirilen çalışmaların alanın önde gelen dergilerinde kabul gördüğü de görülmektedir (örneğin: Özcan ve Eisenhardt, 2009). Son olarak araştırmada öne sürülen argümanlar ve bu argümanları sınamak adına gerçekleştirilen görgül araştırma sadece ön kurumsallaşma aşamasında olan kurumsal baskıları konu edinmektedir. Bir diğer deyişle, tam olarak kurumsallaşmış (kanıksanmış) ve eylemden ayrı tutulması mümkün olmayan kurumsal baskılar karşısında bu araştırmada iddia edilen argümanların geçerli olup olmadığı bilinmemektedir.

KAYNAKÇA

- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48.
- George, Elizabeth, Prithviraj Chattopadhyay, Sim B. Sitkin ve Jeff Barden. (2006). Cognitive Underpinnings of Institutional Persistence and Change: A Framing Perspective, *Academy of Management Review*, Vol.31, No.2.
- Goodstein, J.D. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues, *Academy of Management Journal*, 37, 2.
- Goodrick, Elizabeth ve Gerald R. Salancik. (1996). Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births, *Administrative Science Quarterly*, Vol.41.

- Kraatz, M.S. ve E.J. Zajac. (1996). Exploring The Limits of The New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change, *American Sociological Review*, 61, 5.
- Meyer, J.W. ve B. Rowan. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83, 2.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16, 1.
- Özen, Şükrü. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar, Örgüt Kuramları (içinde), Ed. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, Ankara: İmge
- Sermaye Piyasası Kurulu, (2005), Kurumsal Yönetim İlkeleri
- Yin, Robert K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage
- Zucker, L.G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, 42.
- Zucker, L.G. (1987). Institutional Theories of Organization, *Annual Review of Sociology*, 13.

Ek 1: Kurumsal Baskı Olarak Alınan Kurumsal Yönetim İlkeleri

SPK KYİ Bölüm	No	İlkeye İlişkin Açıklama
Pay Sahipleri	1.1. 1.1.1.	Pay sahipliği haklarının kullanılmasında mevzuata, esas sözleşmeye ve diğer şirket içi düzenlemelere uyulur ve bu hakların kullanılmasını sağlayacak önlemler alınır. Bu amaca yönelik yeterli sayıda personelden oluşan pay sahipleri ile ilişkiler birimi oluşturulur ve bu birimin başına doğrudan doğruya kurumsal yönetim komitesi başkanına bağlı, yetkili bir kişi atanır.
Pay Sahipleri	2.1.6.	Özel denetçi tayinini istemek hakkı da bilgi alma hakkının bir parçasıdır. Bu çerçevede belirli bir maddi durumun özel olarak incelenmesi ve aydınlatılması için özel denetçi atanmasını her pay sahibinin bireysel olarak genel kuruldan talep edebileceği yönünde bir hüküm, esas sözleşmeye konulabilir (T).
Pay Sahipleri	3.6.	Şirketin sermaye ve yönetim yapısı ile malvarlığında değişiklik meydana getiren bölünme ve hisse değişimi, önemli tutardaki maddi/maddi olmayan varlık alım/satımı, kiralanması veya kiraya verilmesi veya bağlı ve yardımda bulunulması ile üçüncü kişiler lehine kefalet, ipotek gibi teminat verilmesine ilişkin kararların genel kurulda alınması yönünde esas sözleşmeye hüküm konularak pay sahiplerinin genel kurulda bu tür kararlara katılmaları sağlanır.
Pay Sahipleri	4.5. 4.5.1. 4.5.2.	Oy hakkında imtiyaz tanınmasından kaçınılır. İmtiyazlı pay sahiplerine, halka açık payların sahiplerinin yönetimde temsilini engelleyecek biçimde aday gösterme imtiyazı tanınmaz. Oy hakkında imtiyaz yaratılacaksa, imtiyaz basit ve anlaşılabilir olur. Adi paylar ile imtiyazlı paylar arasında denge kurulmasını teminen, imtiyazlı grubun sermayedeki payının en fazla yüzde elli fazlası kadar oy imtiyazı olabileceği şeklinde bir hüküm esas sözleşmeye konabilir (T).
Pay Sahipleri	5.	Azınlık haklarının kullanılmasında azami özen gösterilir. - Azınlık pay sahiplerinin yönetim kuruluna temsilci göndermelerini teminen esas sözleşmede birikimli oy kullanma yöntemine yer verilir. - Azınlık hakları sermayenin yirmide birinden daha düşük bir miktara sahip olan veya olanlara esas sözleşme ile tanınır. Azınlık haklarının kapsamının esas sözleşmede düzenlenerek genişletilmesi sağlanır (T).
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	1.6.	Yönetim kurulunun, bu İlkelerde yer alan prensiplerin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ve bu prensiplere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ilişkin bilgileri içeren tek taraflı irade beyanına ve varsa buna ilişkin uyum raporuna, yıllık faaliyet raporunda yer verilir ve kamuya açıklanır.
Menfaat Sahipleri	2.	Başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici mekanizma ve modeller şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirilir (T).
Yönetim Kurulu	3.2. 3.2.1.	Yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunur. Yönetim kurulu başkanı ve icra başkanı/genel müdür aynı kişi olmaması ve yönetim kurulunun yarısından fazlasının icrada görev almaması sağlanır.
Yönetim Kurulu	3.3. 3.3.1.	Yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiç bir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunur. Yönetim kurulunun sayısı ikiden az olmamak üzere en az üçte biri bağımsız üyelerden oluşur. Bağımsız üye sayısının hesaplanmasında kusuratlardan izleyen tam sayı olarak dikkate alınır.
Yönetim Kurulu	5.2. 5.7. 5.7.1.	Komite başkanları bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Şirketin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme çalışmalarında bulunmak ve yönetim kuruluna öneriler sunmak üzere kurumsal yönetim komitesi kurulur. Kurumsal yönetim komitesinin çoğunluğu bağımsız üyelerden oluşur. İcra başkanı/genel müdür bu komitede görev alamaz.
(T) Tavsiye niteliği taşıyan ilke		

BİR ÖRGÜTSEL FORMUN OLUŞUMU: BANKA'DAN OFİS'E, OFİS'DEN BANKALARA VE İKTİSADİ DEVLET TEŞEKKÜLLERİNE

Yrd.Doç.Dr. Janset ÖZEN AYTEMUR
Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

Prof.Dr. Behlül ÜSDİKEN
Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi

Bu çalışma, Türkiye’de erken Cumhuriyet döneminde devlet eliyle temelleri atılan ‘bir dizi’ örgütsel formun ortaya çıkış ve evrilme öykülerini anlamak üzere tasarlanmıştır. İncelemeye konu edilen 1923-1939 aralığı, yabancı danışmanlıklar veya yabancı modellerin ithali yoluyla farklı örgütsel formların denendiği, kısa süreler içinde bir formdan diğerine geçişlerin yaşandığı, yükselişe veya düşüşe geçen formlara ilişkin tartışmaların sürdürüldüğü bir dönem olmuştur.

1923 yılında toplanan İktisat Kongresi’nde genel olarak kalkınmacı, ekonomik hayatın denetiminin milli unsurlara geçmesini kolaylaştırıcı, ılımlı bir devlet korumacılığını öngören görüşler hakim olmuştur (Boratav, 2003). Kongrede alınan “bir sanayi bankasının kurulması” yönündeki karar gereği 1925 yılında Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası (TSMB) kurulmuştur. Banka, Osmanlı Devleti’nden kalan bazı fabrikaları, ileride özel sermayeye devretmek üzere işletmek ve özel kesimi kredilendirmekle görevlendirilmiştir (Apak, vd., 1952). 1929 dünya buhranı deneyimi korumacılık-devletçilik sentezinin uygulanması sonucunu doğurmuş ve 1932 yılında devletçiliğe hızlı ve net bir geçiş yaşanmıştır (Tekeli ve İlkin, 1982).

Devletin ekonomi üzerindeki denetiminin ve varlık alanının genişlemesi, TSMB yerine 1932’de Devlet Sanayi Ofisi’nin (DSO) ve Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası’nın (TSKB) kurulmasının yolunu açmıştır. DSO’nun kuruluşunda Fransız ofis sisteminden örnek alındığı belirtilmiştir (Hirsch, 1944, s.8). Devletin Osmanlı’dan devredilen fabrikaların işletilmesi görevi yanında, bizzat fabrikalar kurmasının önünü açan DSO yasası, özel sermaye ile fabrika kurulmasını zorlu bir devlet iznine bağlı kılarak özel girişimin adımlarını ciddi oranda engellemiştir. “Banka” modelinden “ofis” modeline geçişi simgeleyen DSO, neden olduğu yoğun tartışmalardan sonra, faaliyetini ancak iki ay sürdürebilmiştir. 1933’de banka modeline tekrar geçilmiş ve TSKB de kapatılarak Sümerbank kurulmuştur. Bu yeni banka ile, TSMB’den farklı olarak, kredilendirme işlevinden daha çok devlet imalat sanayii yatırım programlarının uygulanması ve kurulacak yeni devlet fabrikalarının işletilmesi görevine ağırlık verilmiştir (Tezel, 2002). 1934 yılında Sümerbank Yasası’nı ayrıntılandırmak üzere çıkarılan nizamnameye ilişkin bazı yorumlarda, kanunen resmen ortadan kaldırılan ofis ruhunun kısmen geri getirildiği söylenmiştir (Hirsch, 1944, s.8). Bu nedenle, DSO deneyiminden sonra kurulan Sümerbank’ın özgül nitelikleri ile ele alınması gereken bir banka modeli olduğu düşünülebilir.

Sümerbank’a benzer yapıdaki diğer iki organizasyondan ilki 1935’de kurulan Etibank’tır. Banka, 1936-1938 yılları arasında madencilik sektöründe faaliyet gösteren kamulaştırılmış işletmeleri bünyesinde toplamış, işletilmesini üstlenmiştir (Topçuoğlu, 1956). Bir diğeri ise,

1933'de kurulan Denizyolları İdaresi'ne 1937'de banka hali verilmesi ile oluşturulan Denizbank'tır. Geçmişleri daha eskilere dayanmakla birlikte 1937 ve 1938'de çıkarılan yasalarla yeniden organize edilen Ziraat bankası ve Devlet Ziraat İşletmeleri Kurumu da 1938 tarihli İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT) Yasası'na dek kurulan teşekküllerdir. Bu teşekküllerin, kuruldukları gün itibariyle kendi özel yasaları açısından farklılıklar gösterdiği, hatta bu farklılıkların örgütlenme özellikleri açısından birleştirici rol biçilen İDT Yasası'na rağmen devam ettiği söylenebilir.

Söz konusu teşekküllerin tamamını düzenleyen İDT Yasası, devlet işletmelerinin yeni ve ortak bir örgütsel forma kavuşturulması girişimi olarak kabul edilebilir. Yasanın hazırlanması sürecinde yabancıların uzmanlıklarına ve örgüt modellerine başvurulmuştur. Yasayı yorumlayan kişilerin ifadeleri, farklı noktaları açısından Fransız 'ofis'i, Alman 'konzern'i ve Rus 'tröst'ü özelliklerini hatırlatan yeni bir örgütsel formdan söz etmektedirler (Tekeli ve İlkin, 1992; Hirsch, 1939). 1939 yılına gelindiğinde bir şemsiye yasanın varlığı altında farklı yabancı modellerden farklı düzeylerde etkilenilerek kurulmuş devlet teşekküllerinin varlığı dikkati çekmektedir. Bu çalışma ile, teşekküllerin kuruluş aşamalarında örnek alınan modeller ve etkilenilme düzeyleri belirlenmeye çalışılacaktır.

KAYNAKÇA

- Apak K., Aydınelli C., Akın M. 1952. Türkiye'de Devlet Sanayi ve Maadin İşletmeleri. Selüloz Basımevi, İzmit.
- Boratav K. 2003. Türkiye İktisat Tarihi 1908-2002. İmge Yayınları, Ankara.
- Hirsch E. 1939. İktisadi Devlet Teşekküllerinin Hukuki Mahiyeti. Hukuk İlmini Yayma Kurumu Konferanslar Serisi, No. 52, Ankara.
- Hirsch E. 1944. İktisadi Devlet Teşekküllerinde Umumi Heyet. Türk İktisat Cemiyeti Konferanslar Serisi, No.22, Ankara.
- Tekeli İ. ve İlkin S. 1982. Uygulamaya Geçerken Türkiye'de Devletçiliğin Oluşumu. ODTÜ Yayınları Yayın No: 39, Ankara.
- Tekeli İ. ve İlkin S. 1992. Dr. Max Von Der Porten'in Türkiye'deki Çalışmaları ve İktisadi Devlet Teşekkülleri Sisteminin Oluşumu, Friedrich Ebert Vakfı Yayınları, İstanbul, 1992.
- Tezel Y.S. 2002. Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi. Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.
- Topçuoğlu H. 1956. Etibank ve Sosyal Politikası, Ankara Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, 287-328.

3.BÖLÜM - STRATEJİK YÖNETİM

ÖRGÜTLERDE FORMALİZASYON YENİLİK YAPABİLME YETENEĞİNE ENGEL OLUŞTURUR MU? BANKALARDA YENİLİK BOYUTLARI

Doç. Dr. Dilek Zamantılı NAYIR

Marmara Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Almanca İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon ABD
dznayir@marmara.edu.tr

Doç. Dr. Ulrich TAMM

Marmara Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Almanca İşletme Enformatiği Bölümü
tamm@yahoo.com

GİRİŞ

Yenilik yapma (innovasyon), işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve uzun vadede büyüebilmeleri için şarttır (Tidd, 2001). Yenilik yapma yeteneği ile ilgili akademik çalışmaların büyük kısmı, yenilik yapma sürecini tek boyutlu, doğrusal ve statik bir süreç şeklinde ele almış ve bu nedenle eleştiriye uğramışlardır (Anderson vd., 2004). Birçok çalışma, örgütlerin yapısının örgütsel yenilik yapabilme yeteneğine etkisini irdelemiştir (Mintzberg 1979). Bu tür çalışmalar özellikle teknolojik yeniliklerin açıklanmasında oldukça belirleyici olmuş (Teece 1998); bunların dışındaki yenilik türlerine etkiler ise fazlaca irdelenmemiştir.

Örgütlerin formalizasyon derecesiyle yenilik yapabilme yetenekleri bu çalışmaların içinde özellikle merak uyandırmış; formal örgütlerin, yenilik yapma sürecini engellediği veya en azından zorlaştırdığı öne sürülmüştür. Formalizasyon derecesi yüksek örgütlerde yenilik yapabilmek güçlükler arz etmektedir. Örgütsel yeniliklerin getirileri, işletmelerce yadsınamaz olsa da, yenilikler aynı zamanda mevcut düzeni sarsmaktadır (Broring vd., 2006). Bu değişiklikler özellikle geçmişte yenilikçi olup, sonraları durağan hale gelen büyük şirketlerce istenmemekte; bu nedenle yenilik girişimleri daha en baştan engellenmektedir (Tushman ve Nadler, 1986).

Bu çalışma kapsamında, örgütsel formalizasyon olgusunun bankacılık sektöründeki çeşitli örgütsel yenilik türlerine etkisi irdelenmektedir. Ele alınan yenilik türleri, ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, davranışsal yenilikler ve stratejik yeniliklerdir. Bankacılık sektörünün seçilmesinin çeşitli nedenleri vardır. Herşeyden önce bankacılık branşı son derece yenilikçi ve dinamik bir sektör olarak dikkati çekmektedir. Bu dinamizme ayak uydurabilmek amacıyla kuruluşlar yeni ürün ve süreçlerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. **Çalışmadaki amacımız** formalizasyon olgusunun bu sektördeki çeşitli yenilik türlerine etkisindeki farklılıkları ortaya koymaktır.

1.1 Örgütsel yenilik

İşletmelerin yenilik yapabilme yetenekleri, hayatta kalmaları ve başarılı olmalarının en önemli şartı olarak görülmektedir (Wang ve Ahmed, 2004). Yenilik, ilk defa geliştirilen ve ticari başarıya ulaşan herhangi bir ürün veya hizmet olarak tarif edilmektedir. Örgütsel yenilikçilik ise ya örgüt tarafından geliştirilen yeniliklerin sayısı ile veya örgütün genel olarak yenilikçi özellikler gösterme seviyesi ile ölçülmektedir.

Örgütsel yenilikler, içinde oluştukları işletmelerde değişimlere yol açmaktadırlar. Bu değişimler, ya çevresel baskılarla oluşmakta; ya da dış çevreyi etkilemek amacıyla işletme tarafından başlatılmaktadır (Damanpour, 1996). Bu amaçların gerçekleştirilmesi için yenilikçiliğin yalnızca ürün veya süreç bazında gelişmesi yetmemekte; davranışsal ve stratejik boyutlarının olması da gerekmektedir.

1.2. Örgütsel formalizasyon

Literatürde “Örgütsel Özellikler Yaklaşımı” olarak da bilinen görüşe göre, örgütleri özellikleri ve yeterlikleri belirlemektedir (Walker, 2004). İngiltere kökenli Aston Grubu araştırmacıları (Pugh, Hickson ve Hinings, 1969) örgüt yapılarının dört ekseninde incelenebileceğini belirtmişlerdir. Bunlardan biri de formalizasyondur. Formalleşme derecesi, kararların ne ölçüde formal mekanizmalara, standart politikalara ve süreçlere bağlı alındığını ifade eder (Rapert ve Wren, 1998). Örgütün formalleşme derecesini yazılı politika ve prosedürler, iş tanımları, süreç el kitapları, yönetim bilgi sistemleri ve kurallara dair resmi yazılar belirtmektedir (Miller ve Dröge, 1986).

Yapılan araştırmalar, yenilik ve değişim yönetimi projelerinde merkezi olmayan, yerinden yönetilen ve formalleşme derecesi düşük, organik örgüt yapılarının daha başarılı olduğunu; buna karşılık formal örgüt yapılarının yenilikçiliğin karşısında engel oluşturduğunu göstermiştir (Pierce ve Delbecq, 1977). Formalleşme, çalışanlar üzerinde kontrol ediliyor duygusu uyandırmakta, geleneksel düşünce yapılarının dışına çıkmak konusundaki cesaretlerini kırmaktadır (Zaltman vd., 1973). Buna karşılık, yine de formal örgüt yapılarının yenilik yaratmak konusunda olumlu veya olumsuz etkileri açıklığa kavuşmamıştır. Formalleşme seviyesinin yeniliğin türü ve evresine göre etki, göstereceği tahmin edilmektedir.

2. Hipotezler

2.1. Formalleşme ve ürün yenilikleri

Ürün yenilikleri, yeni ürün veya hizmetleri kapsamakta, pazardaki bir ihtiyacı karşılamak üzere geliştirilmekte (Walker, 2004) ve çoğu zaman teknolojik boyut içermektedir. Yenilikçi ürün geliştirmek, belirli disiplin içinde gerçekleşen sorun çözme evrelerinden geçmektedir (Brown ve Eisenhardt, 1995). Han vd. (1998), örgüt üyelerinin bu süreçte genellikle bilinmezliklerle karşı karşıya kaldığını belirtmektedir. Biazzo (2009) bu bilinmezlere karşı örgütsel ve teknolojik mekanizmalar kurulması gerektiğini ve bu sayede kontrol sağlanabileceğini vurgulamaktadır.

H1: Daha yüksek formalleşme derecesine sahip örgütlerde ürün yenilikçiliği de daha yüksektir.

2.2. Formalleşme ve süreç yenilikleri

Süreç yenilikleri, yeni üretim yöntemleri ve yönetsel yaklaşımları içermektedir (Subramanian ve Nilakanta, 1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıdeme Dayalı Ücretlendirme Sistemlerinden Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemlerine geçiş gibi yönetsel veya yeni pazarlara giriş gibi pazara ilişkin değişiklikler süreç değişikliklerine örnek gösterilebilmektedir. Süreç yenilikleri doğrusal seyir göstermemekte ve içinde belirsizliklerden kaynaklanan belirli bir stres seviyesini barındırmaktadır. Bu belirsizlikleri ortadan kaldırmak için örgütsel yapı, rol ve görevlerin açıkça tanımlanması gerekmektedir, süreçsel yenilik çıktılarının kuşkuyla yer bırakmayacak şekilde belirlenmesi şart olmaktadır. Weick (1998), standardizasyon ve formalleşmenin yenilikçi süreçlerin uygulamaya konmasını kolaylaştırdığını belirtmektedir. Formalleşme bu açıdan çeşitli avantajlar sunmaktadır.

H2: Daha yüksek formalleşme derecesine sahip örgütlerde süreç yenilikçiliği de daha yüksektir.

2.3. Formalleşme ve davranışsal yenilikçilik

Davranışsal yenilikler, örgüt içindeki çalışan kişiler, ekipler ve yönetim tarafından gerçekleştirilmekte ve genel anlamıyla yeni fikirlere açık olmayı beraberinde getirmektedir (Rainey, 1999). MacCormack, Verganti ve Iansiti'nin çalışmaları (2001), davranışsal odaklı yenilikçiliğin işletmelerin çevresel değişimlere karşı uyum göstermesini kolaylaştırdığını göstermiştir. Davranışsal yenilikçilik ve yaratıcılık, özgür olmayı gerekli kılmaktadır. Esnek örgüt yapıları bu açıdan davranışsal yenilikler için çok uygun yapılardır. Örgütsel formalleşme ise çoğu zaman yaratıcılık ve özgürlük isteğine ket vurmaktadır. Kural ve emirler çalışanlarda hareket alanını kısıtlamakta ve böylece davranışsal yenilik yapma isteğini engellemektedir. Bunun sonucunda yabancılaşma duyguları gelişmekte (Maslach ve Jackson, 1986), davranışsal yenilik yapabilmek için gereken örgütsel esneklik ve doğaçlama çalışma isteği çalışanlarda yok olmaktadır.

H3: Daha yüksek formalleşme derecesine sahip örgütlerde davranışsal yenilikler daha düşüktür.

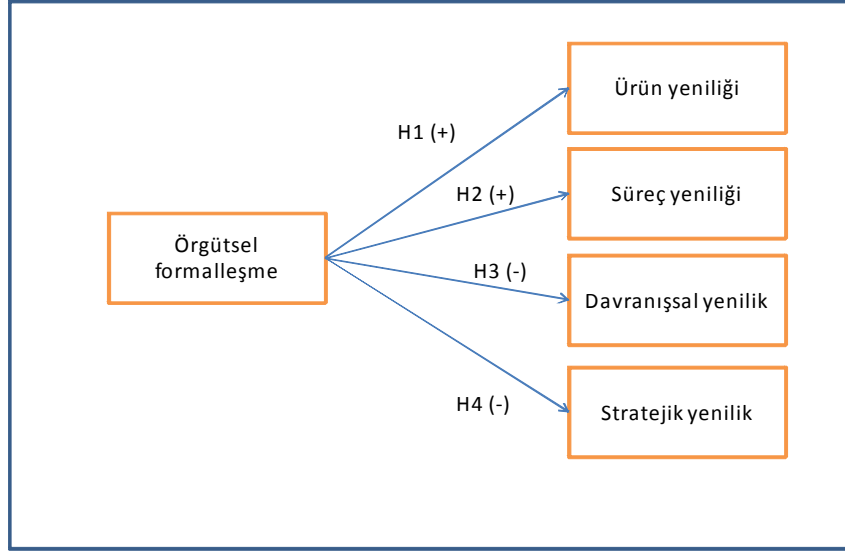
2.4. Formalleşme ve stratejik yenilikler

Stratejik yenilikçilik örgütlerin kaynaklarının pazarın ve rekabetin gerektirdiği şekillerde yaratıcı yöntemlerle yeniden düzenleyebilmesi anlamına gelmektedir (Rainey, 1999). Stratejik yenilik yapmak, bir anlamda bilinen kuralları değiştirme stratejisidir aynı zamanda (Markides, 1997). Stratejik yenilikler, örgütsel çalışanların bazı şeyleri başka örgütlerden farklı yapmalarını gerektirmektedir. Stratejik yenilikçilikte de, sıra dışı düşünme ve paydaş gruplarıyla başka kuruluşlardan daha farklı yapıda ilişkiler kurma özel önem göstermektedir (West, 1987). Örgütlerin esnek yapıda olmaları, pazardaki değişikliklere adapte olmalarını kolaylaştırmaktadır. Formalleşme derecesi yüksek örgütlerde ise değişik beklentiler karşılanamamakta, örgüt bireyleri bilinen rollerinin dışına çıkamamaktadır

(Drach-Zahavy et al, 2004). Esnek yapılarda örgüt bireylerinin bağımsız hareket etmeleri ve doğaçlama çözümler aramaları teşvik edilmekte (Damanpour, 1991), örgütsel süreç, strateji ve hedeflerde değişiklikler daha kolay gerçekleşmektedir. Formalleşme sözü edilen doğaçlama çalışma şekillerini engellemektedir. Aşırı bürokratikleşme ve kontrol çalışanların ayrıntıları fazlaca irdelemeleri, kural ve normarı fazlaca takip etmeleri sonucunu doğurmaktadır.

H4: Daha yüksek formalleşme derecesine sahip örgütlerde stratejik yenilikler daha düşüktür.

Çalışmanın modeli aşağıdaki şekilde sunulmaktadır:



Şekil 1: Örgütsel formelleşmenin ürün, süreç, davranışsal ve stratejik yeniliklere etkisi

Araştırma yöntemi

Araştırmada İstanbul'daki çeşitli bankalardan 342 anket toplanmıştır. 40 kişi, formalleşme derecesi ile ilgili soruları yanıtlamamış, bu nedenle 302 anket değerlendirmeye alınmıştır. Ürün yenilikçiliği 3 ifadeyle; süreç yenilikçiliği 4 ifadeyle, stratejik yenilikçilik 2 ifadeyle, davranışsal yenilikçilik 4 ifadeyle ölçülmüştür. Kavramların ortalama ve standart sapmaları süreç (m 3.4959, sd 0.71541), ürün (m 3.3177, sd 0.88712), davranış (m 3.4218, sd 0.75153), strateji (m 3.2909, sd 0.92108) ve formalleşme (m 3.5679, sd 0.78526) olarak gerçekleşmiştir. Yenilikçilik ile ilgili kavramlar Wang ve Ahmed'den (2004); formalizasyon ifadeleri ise Patterson'dan (2005) alınmıştır. Çalışmada dört hipotez test edilmiş; H1 ve H2 kabul edilmiş; H3 ve H4 reddedilmiştir.

Sonuç ve öneriler

Bu çalışmada örgütsel formalleşme değişkeninin ürün, süreç, davranışsal ve stratejik yeniliklere etkisi irdelenmiş, örgütsel formalleşmenin yeniliğin önünde engel teşkil edip etmediği araştırılmıştır.

Çalışmanın sonucunda formalleşmenin tahmin edildiği gibi ürün ve süreç yeniliklerinde istenen bir durum olduğu; örgüt çalışanlarının özellikle de bu tür yeniliklerde merkezi karar alma, yazılı kural ve normlar gibi unsurlardan rahatsız olmadığı ve bunların varlığını yenilikçiliğin önünde engel görmedikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuç hipotezlerde de ifade edilmiştir; bu yönde bir ilişki beklenmektedir. Ürün yenilikleri, özellikle de bankacılık ortamında, kanuni ve kurumsal baskı unsurları nedeniyle yüksek oranda standardizasyon gerektirmekte, sektörde bireysel yaratıcılığa – reklamcılık gibi başka hizmet dallarına kıyasla – sınırlandırmalar getirilmektedir. Böylesi bir ortamda banka çalışanlarının formalizasyonu yenilikçiliğe aykırı görmemeleri ve hatta belki de gerekli görmeleri anlaşılabilir bir durumdur.

Süreç yenilikleri ise, yapıları gereği yüksek oranda formalleşme ve standardizasyon gerektiren yenilik türleridir. Süreçler, özellikle de üretim sanayinde yüksek oranda standardizasyon gerektirirken, hizmet sektöründe müşterilere sunulan çözümler önceden belirlenmiş prosedürlere ihtiyaç duymakta, norm ve yöntemler hizmet sunulmadan önce tespit edilmektedir. Bankacılık sektöründe örneğin bir telefon ya da Internet bankacılığı oldukça formal, elektronik bazlı alt yapı çalışmaları gerektirmekte, bunların da belirli prosedürlere bağlı, yüksek derecede formalleşme gösteren bir yapı içinde geliştirilmeleri istenmektedir. İkinci hipotezin de doğrulanması bu açıdan bizi şaşırtmamıştır.

Çalışmada formalizasyonun davranışsal ve stratejik yeniliklerin önünde engel oluşturacağı düşünülmüş, çalışanların duygusal bağlılığına da ihtiyaç gösteren davranışsal yeniliklerin veya uzun vadeli esneklikler gerektiren stratejik yeniliklerin formal örgüt yapılarından daha ziyade olumsuz etkileneceği öngörülmüştür. Bu hipotezler reddedilmiştir. Örneğimizdeki banka çalışanları gerek davranışsal, gerekse stratejik yeniliklerin uygulanması açısından da formalleşmeyi engel görmemektedir. Bu sonucu açıklamakta bankacılığın içinde bulunduğu kanuni ve kurumsal ortamın etkili olmuş olabileceğini tahmin etmekteyiz. Bankacılık sektöründeki tüm yenilikler belirli kanun ve kurallara dayanmakta, örneğin Internet bankacılığında bankaların müşterilerinden isteyeceği şifrenin ne kadar süre kullanılabilceği dahi Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun tüm bankaları kapsayan tebliği ile belirlenmektedir. Kurumsal ortamın çok açık kurallarla belirlenmiş olması nedeniyle banka çalışanları da yeniliğin türü ne olursa olsun, örgütsel formalleşmeyi bir tür güvence olarak görmektedir. Davranışsal yenilik sınırlarının da formal kurallarla çizilmiş olması, banka çalışanları açısından bir güven unsuru teşkil etmekte, bu sayede çalışanlar ortama aykırılık oluşturabilecek söz ve davranışlardan kaçınmaktadırlar. Bankacılık sektöründe kuruluşlardan beklenen yenilikçilik düzeyinin sınırlarının kanun ve kurallarla belirlenmiş olması, yani aslında bankacılığın son derece yüksek seviyede regüle edilmiş olması, bu çalışmada formalleşmenin neden bu denli istenen bir unsur olduğunu açıklamaktadır.

Bu çalışmada bankacılık sektöründe formalleşmenin farklı yenilikçilik türlerine etkisi irdelenmiştir. Çalışmanın farklı sektörlerde tekrarlanması ve farklı ülke karşılaştırmalarının yapılması sonuçların genelleştirilebilmesi açısından yararlı olacaktır.

Kaynakça

- Akman G. ve Yılmaz C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in the Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management* 12 (1), 69-111.
- Anderson, N.R., de Dreu, C.K.W. ve Nijstad, B.A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior* 25 (2). 147-74.
- Biazzo S. (2009). Flexibility, structuration, and simultaneity in new product development. *Journal of Product Innovation Management* 26, 336–353.
- Broring, S., Leker, J. ve Ruhmer, S. (2006). Radical or not? Assessing innovativeness and its organizational implications. *International Journal of Product Development*, 3 (2), 152-166.
- Brown, S.L. ve Eisenhardt, K.M. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management* 20 (2), 343-378.
- Damanpour, F. (1991). Organisational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34: 555-590.
- Damanpour F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science* 42 (5). 693-716.
- Drach-Zahavy A., Somech A., Granot M. ve Spitzer A. (2004). Can we win them all? Benefits and costs of structured and flexible innovation–implementations. *Journal of Organizational Behavior* 25, 217–234.
- MacCormack, A., Verganti, R., ve Iansiti, M. (2001). Developing products on Internet time: the anatomy of a flexible development process. *Management Science* 47 (1): 133–150.
- Markides C.C. (1997). Strategic innovation. *Sloan Management Review* 38 (3). 9-23.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Miller D. ve Dröge C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure, *Administrative Science Quarterly* 31,539-560.
- Mintzberg H. (1979). *The structuring of organizations*, Prentice-Hall, 1979.
- Patterson MG, West MA, Shackleton VJ, Dawson JF, Lawthom R, Maitlis S, et al. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity, and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408.
- Pierce, J.L., ve Delbecq, A.L. (1977). Organizational structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2, 27-37.
- Pugh, D.S., D.J.Hickson ve C.R. Hinings (1969). An empirical taxonomy of structures of work organizations, *Administrative Science Quarterly* 14, 115-126.
- Rainey, H.G. (1999). Using comparison of public and private organisations to assess innovative attitudes among members of organisations, *Public Productivity & Management Review* 23 (2), 130-149.
- Rapert, M., ve Wren, B. (1998). Reconsidering organizational structure: A dual perspective of frameworks and processes. *Journal of Managerial Issues* 10 (3), 287–302.

- Subramanian, A. ve Nilakanta, S. (1996). Organisational innovativeness: exploring the relationship between organisational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organisational performance, *Omega* 24 (6), 631-47.
- Teece, D.J. (1998). Design issues for innovative firms: bureaucracy, incentives and industrial structure. Chandler, Jr., A.D., Hagstrom P. ve Solvell O. (derl.). *The Dynamic Firm*, Oxford: Oxford University Press.
- Tidd, J., (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Review* 3 (3), 169–183.
- Tushman, M.L. ve Nadler, D. (1986). Organizing for innovation, *California Management Review* 28 (3). 74-92.
- Walker R. M. (2004), *Innovation and organisational performance: evidence and a research agenda*, AIM Research Working Paper Series, <http://ssrn.com/abstract=1306909> Erişim: 23 Ağustos 2009.
- Wang, C.L. ve 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.
- Weick, K. E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9, 543–555.
- West, M. A. (1987). A measure of role innovation at work. *British Journal of Social Psychology*, 26, 83–85.
- Zaltman, G., Duncan, R. ve Holbeck, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.

ÖRGÜTSEL USTALIK (ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY): ÖRGÜTSEL USTALIK DÜZEYİNİ BELİRLEMEDE ARAŞTIRICI VE YARARLANICI STRATEJİLERİN ETKİLEŞİMSEL ROLÜ

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

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

ÖZET

Örgütsel ustalık bir organizasyonun iki farklı stratejiyi aynı anda uygulayabilme becerisidir. Usta örgütler yararlanıcı ve araştırıcı stratejileri eş zamanlı olarak kullanabilmektedirler. Araştırma stratejisi yeni fikirler, süreçler, ürünler ve hizmetler geliştirmeyi ifade etmektedir. Yararlanma stratejisi ise, mevcut ürünler ve hizmetlerde iyileştirmeler yaparak, mevcut yetenekleri kararlılık içinde kullanmayı yansıtmaktadır. Örgütsel ustalık, firmaların etkin maliyetle çalışmalarını sağlarken aynı zamanda farklı müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamalarında da firmalara yardımcı olmakta, firmaların rekabet avantajını ve performansını artırmaktadır. Görüldüğü üzere, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek hem mevcut kaynakları etkin şekilde kullanabilmeye hem de değişen koşullara ayak uydurarak yenilik yapabilmeye bağlıdır. Bu çerçevede, bu çalışmanın temel amacı örgütsel ustalık kavramını teorik açıdan inceleyerek, araştırma kapsamındaki işletmelerin örgütsel ustalık düzeylerini belirlemek ve kaç işletmenin ustalık grubunda yer aldığına ilişkin bir durum tespiti yapmaktır. Araştırma verileri Kayseri OSB’de faaliyet gösteren üretim işletmelerinden toplanmış ve araştırma kapsamındaki işletmelerin yaklaşık % 32’sinin (29 işletme) usta örgütler grubunda yer aldığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Ustalık, Araştırma ve Yararlanma Stratejileri, Kümeleme

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Hızla değişen çevre koşulları ve artan rekabetçi baskılar, işletmeleri farklı stratejik alternatifler belirlemeye zorlamaktadır. Bu alternatiflerden birisi, son dönemde sıklıkla üzerinde durulan “örgütsel ustalık” stratejisidir (Birkinshaw ve Gibson, 2004a; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Akdoğan vd., 2009). Ustalık, iki elini aynı anda kullanabilme becerisine sahip olan bireyleri nitelendiren bir sıfattır. Bu ifade son dönemlerde bir metafor olarak yönetim ve organizasyon alanında da kullanılmaya başlamıştır (Lubatkin vd., 2006). Örgüt literatüründe ustalık, bir organizasyonun iki farklı şeyi aynı anda yapabilmesini ifade etmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Han ve Celly, 2008). Örneğin, üretimde etkinlik ve esneklik, farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri, global bütünleşme ve yerel tepki gibi birbirinin karşıtı olan unsurların bir arada uygulanabilmesi örgütsel ustalıkla işaret

etmektedir (Benner ve Tushman, 2003; Gibson ve Birkinshaw, 2004). Usta örgütlere verilebilecek en iyi örneklerden birisi Seiko'dur. Seiko, maliyet avantajı ve yüksek kalite stratejilerini aynı anda uygulamış, hem düşük maliyetli hem de yüksek kaliteli saatler üreterek dünya çapında bir saat üreticisi olmuştur (Tushman and O'Reilly, 1996).

Ustalık, yapısal ustalık ve içeriksel/bağlamsal ustalık (contextual) olarak iki farklı boyutta ele alınabilmektedir. Yapısal ustalık, bir örgüt içinde birbirinin zıddı olan, çelişkili unsurların eş zamanlı olarak dengelenmesidir. Dolayısıyla yapısal ustalık, faaliyetlerin farklı türleri için farklı yapılar oluşturmayı gerektirir (Birkinshaw and Gibson, 2004a). Bağlamsal ustalık ise, tek bir örgütsel birim içinde başarılı, eş zamanlı uyum ve düzen gösterecek davranışsal kapasitedir (Gibson and Birkinshaw, 2004; Kauppila, 2007; Filiou and Windrum, 2008). Yapısal ve bağlamsal ustalığın yanı sıra örgütsel ustalık araştırmalarında sıklıkla üzerinde durulan bir diğer sınıflandırma türü ise yararlanma (exploitation) ve araştırma (exploration) stratejilerinin aynı anda kullanımınıdır (Tushman ve O'Reilly, 1996; He ve Wong, 2004; Jansen vd., 2005; Raisch ve Birkinshaw, 2008; Akdoğan vd., 2009). Çevresel değişime uyum sağlamak için firmalar yeni fikirler ve süreçler araştırmakta, yeni ortaya çıkan pazarlar için yeni ürünler ve hizmetler geliştirmektedirler. Aynı zamanda firmalar, mevcut ürünlerinden ve hizmetlerinden yararlanmaya ve mevcut yeteneklerini kararlılık içinde kullanmaya gereksinim duymaktadırlar. Bu noktada, örgütsel ustalık, eşit bir ustalıkla yeni fırsatlardan yararlanmanın yanı sıra var olan yeteneklerin kullanabilmesidir (Lubatkin vd., 2006). Yani örgütler açısından düşünüldüğünde ustalık, eş zamanlı olarak hem var olan yetenekleri kullanabilme hem de yeni fırsatlardan yararlanabilme becerisidir.

Yararlanma stratejisi, açık bilginin, var olan teknolojilerin ve pazarlama yöntemlerinin kullanılmasını içermektedir. Üretim, etkinlik, geliştirme, seçim ve uygulama bu stratejiyi açıklamada kullanılan kavramlardır. Yararlanmada temel amaç, var olan teknolojileri uyarlayarak ve mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayarak söz konusu çevresel koşullara tepki vermektir. Bunun tam tersi şekilde araştırma stratejisi örtük bilginin kullanılmasını, yeni teknolojiler ve pazarlama yollarının geliştirilmesini, araştırma yapılmasını, çeşitlilik, risk alma, esneklik ve yenilik gibi unsurları içermektedir. Araştırmada temel amaç ise, yenilikçi teknolojiler ve yeni pazarlar yaratarak görünmeyen/gizli çevresel eğilimlere tepki vermek ve onları yönlendirmektir (March, 1991; Lubatkin vd., 2006). Araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin karşılaştırması Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırma ve Yararlanma Stratejilerinin Karşılaştırılması

	Araştırma	Yararlanma
Çıktılar	Yeni tasarım, pazarlar ve dağıtım kanalları	Mevcut/var olan tasarım, pazarlar ve dağıtım kanalları
Bilgi Temeli	Yeni bilgiyi talep etmek/zorunlu kılmak	Var olan bilgi ve yetenekleri genişletmek
Kaynaklandığı Nokta/Amacı	Araştırma, çeşitlilik/değişiklik, esneklik, deneme/deney yapma ve risk alma	Geliştirme, üretim, etkinlik ve düzenleme/yürütme
Performans Uygulamaları	Uzun dönemli fayda	Kısa dönemli fayda

(Jansen, 2005: 19)

Tablo 1’de görüldüğü üzere, araştırma stratejisi risk alma, yeni denemelerde bulunma ve değişiklik yapma ihtiyaçlarından kaynaklanır. Bu strateji yeni tasarımlar, pazarlar ve dağıtım kanallarıyla sonuçlanır. Yararlanma stratejisi ise, var olan bilgi, yetenek ve süreçleri geliştirip üretimi ve etkinliği artırmayı amaçlar. Sonuç olarak, mevcut pazarlar ve dağıtım kanallarında bir iyileşme/gelişme yaşanır.

Bahsedilen iki stratejinin uygulanması yani bir firmanın eş zamanlı olarak araştırmacı ve yararlanıcı yenilikleri takip edebilme becerisi firmaların hayatta kalabilmesi açısından oldukça önemlidir (Jansen vd., 2005). Daha önce yapılan birçok çalışmada, başarılı örgütlerin ustalığa sahip olan örgütler olduğu ileri sürülmüştür (Tushman ve O’Reilly, 1996; Gibson ve Birkinshaw, 2004; He ve Wong, 2004). Bu çalışmalara göre usta örgütler, evrimsel ve devrimsel değişimler, rekabet avantajı yaratma ve koruma, araştırmacı ve yararlanıcı yenilikler aracılığı ile gelir elde edebilirler (Jansen vd., 2005). Bununla birlikte usta örgütler (a) büyük veya ani örgütsel değişimlerden kendilerini korurlar, (b) yüksek performans elde ederler, (c) örgütsel katılıktan korunurlar, (d) yüksek satış artışı elde ederler, (e) öğrenme kapasitelerini iyileştirirler, (f) yüksek oranda kâr elde ederler (Tushman and O’Reilly, 1996; Gibson and Birkinshaw, 2004; O’Reilly and Tushman, 2007; Han and Celly, 2008).

Görüldüğü üzere değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek hem mevcut kaynakları etkin şekilde kullanabilmeye hem de değişen koşullara ayak uydurarak yenilik yapabilmeye bağlıdır. Bunu başarmanın son dönemlerde vurgulanan yollarından birisi “örgütsel ustalık”tır. Örgütsel ustalık, firmaların etkin maliyetle çalışmalarını sağlarken, farklı müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamaları konusunda da firmalara yardımcı olmakta ve firma performansını artırmaktadır. Bu çerçevede bu çalışmanın temel amacı örgütsel ustalık kavramını teorik açıdan inceleyerek, araştırma kapsamındaki işletmelerin örgütsel ustalık düzeylerini belirlemek ve kaç işletmenin ustalık grubunda yer aldığına ilişkin bir durum tespiti yapmaktır.

Örgütsel ustalık konusu Türkçe yazın açısından yeni sayılabilecek bir konudur. Konunun tam olarak neyi ifade ettiği ve boyutlarının neler olduğu konusunda sınırlı sayıda çalışma söz konusudur (Akdoğan vd., 2009; Alpkan ve Aren, 2009). Bununla birlikte yararlanıcı ve araştırmacı stratejiler ile bunların etkileşiminden oluşan örgütsel ustalık açısından işletmelerin içinde bulunduğu durumu belirlemeye ve bu stratejik alternatifler bakımından işletmeleri gruplandırmaya yönelik olarak yapılan herhangi bir uygulamalı çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında yapılacak olan çalışmanın literatürde tespit edilen eksikliği giderme yönünde bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma işletmelerin geleceğe yönelik strateji seçiminde ve uygulamalarında da yol gösterici olabilecektir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Bu çalışma, örnek kapsamında yer alan işletmeleri benzerlik veya uzaklıklarına göre gruplandırarak kaçının örgütsel ustalık düzeyine yaklaştığını tespit etmek için yapılmaktadır. Çalışmada cevabı aranan temel soru: “kaç işletme ustalık düzeyine ulaşmıştır?” sorusudur.

Çalışmada kullanılacak veri toplama tekniği ankettir. Veriler Kayseri İli OSB’de faaliyet gösteren 91 üretim işletmesinden toplanmıştır. Örgütsel ustalık düzeyi, araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimiyle hesaplanmıştır. Bu boyutların ölçümünde Lubatkin ve arkadaşlarının (2006) çeşitli çalışmalardan yararlanarak geliştirdikleri 12 ifadeden oluşan 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (1 kesinlikle katılmıyorum-5 kesinlikle katılıyorum aralığında). Elde edilen veriler SPSS’de analiz edilmiş, tanımlayıcı bazı istatistikler verildikten sonra değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Sonrasında ise, araştırmanın amacına uygun olacak olarak işletmeleri gruplandırmak ve kaç işletmenin örgütsel ustalık grubunda yer aldığını tespit etmek amacıyla kümeleme analizi yapılmıştır.

2.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında yer alan 91 işletmenin 18’i tekstil, 14’ü mobilya, 9’u metal, 7’si gıda, 6’sı inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. Geri kalan 37 işletme ise diğer sektörler (inşaat malzemeleri, boya sanayi, cam sanayi, elektronik sanayi vb., sektörler) sınıflandırmasında yer almaktadır. İşletmelerin 19’u 1980 öncesi, 16’sı 1980 ve 1990 yılları arası, 29’u 1991-2000 yılları arası, 27’si 2001 yılı ve sonrası tarihlerde kurulmuştur. Anket formunu dolduran yetkililer açısından değerlendirildiğinde 15 kişi işletme sahibi, 17 kişi genel müdür, 15 kişi işletme müdürü, 48 kişi ise birim yöneticisidir.

Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo 2’ye göre, araştırma stratejisini ölçen ve altı ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,896’dır. Benzer şekilde yararlanma stratejini ölçmede kullanılan ve altı ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,797’dir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise ustalık ölçeğinin güvenilirlik oranı 0,91’dir. Ölçeklerin güvenilirlik oranları istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek değerlerdir.

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları^a

Değişkenler ^B	\bar{X}	SS	A	1	2
1. Araştırma Stratejisi	3.943	.759	.896		
2. Yararlanma Stratejisi	3.989	.602	.797	.735**	
3. Örgütsel Ustalık Stratejisi	16.062	4.594	.910	.936**	.900**

^an= 91 (işletme) ^bÖrgütsel ustalık araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimiyle hesaplanmıştır. **p< .01

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, üç değişken arasında pozitif yönlü ve güçlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Özellikle araştırma ve yararlanma stratejilerinin ustalıkla olan ilişki düzeyleri oldukça güçlüdür. Bu durum daha önce yapılan çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Ustalık çalışmalarında araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler arasındaki korelasyonun yüksek olması istenir. Çünkü bu durum örgütlerin her ikisini de başardıklarını yani ustalığın gerçekleştiğini gösterir (Gibson and Birkinshaw, 2004; Jansen vd., 2005).

Örgütsel ustalık, birbirine zıt (birbirinden farklı) olan stratejilerin etkileşimi sonucu gerçekleşmektedir. Bu çalışmada da benzer şekilde ustalık, araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimi ile hesaplanmıştır. Ortalama etkileşim yoluyla tespit edildiği için işletmelerin ustalık düzeyini belirleme noktasında, çıkan sonuç üzerinden yorum yapmak oldukça güçtür. Ayrıca ortalamaya katkıda bulunan işletmelerin belirlenmesi konusunda da sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu sorunların üstesinden gelebilmek ve kaç işletmenin ustalık yönelimine daha fazla sahip olduğunu tespit etmek için kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizinde kullanılan yöntem k-ortalamlar (hijerarşik olmayan kümeleme) yöntemidir. K-ortalamlar yönteminde küme sayısı araştırmacı tarafından belirlenir. Yöntem benzer gözlemleri bir araya getirir ve her kümeyi oluşturan gözlemlerin değişkenlere göre ortalamalarını verir. Güvenilir olması yöntemin en belirgin özelliğidir (Antalyalı, 2006). Kümeleme analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Kümeleme Analizi Sonuçları

İşletmeler	N	ARAŞTIRMA YÖNELİMİ	YARARLANMA YÖNELİMİ	ÖRGÜTSEL USTALIK YÖNELİMİ
1. Grup	8	2.17	2.75	6.22
2. Grup	29	4.64	4.57	21.18
3. Grup	54	3.88	3.86	14.77
<i>F</i>		146.24***	104.16***	261.90***

*** $p < .001$

Kümeleme analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan 91 işletmeden 8’i birinci grupta, 29’u ikinci grupta, 54’ü ise üçüncü grupta yer almaktadır. K-ortalamlar yönteminde grupları isimlendirmek için her bir araştırma değişkeninin gruplardaki ortalamalarına bakılması gerekir. Ancak ustalık çalışmalarında bir işletmenin veya grubun “usta” olarak isimlendirilebilmesi için ustalık ortalamasının yüksek olmasının yanı sıra araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler itibarıyla da yüksek ortalamaya sahip olması istenir. Çünkü usta örgütler bu ikisini eş zamanlı olarak başaran işletmelerdir. Daha önce yapılan araştırmalarda da ustalık grubunda yer alan işletmelerin tespitinde araştırmacı, yararlanıcı ve ustalık (etkileşimin en yüksek olduğu grup) stratejilerinin ortalamalarının yüksek olduğu gruplar temel alınmıştır (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Lubatkin vd., 2006). Bu çalışmada ise, her üç değişkenin ortalamasının yüksek çıktığı grup ikinci gruptur. Bu durumda araştırma kapsamında yer alan işletmelerin 29’unun ustalık yöneliminin diğerlerinden yüksek olduğu ve usta örgütler grubunda yer aldıkları söylenebilir. Kümeleme analizi içindeki ANOVA sonuçlarına bakıldığında ise değişkenlerin kümelerine göre farklı olduğu görülmektedir. *F* değeri her üç grubun araştırmacı, yararlanıcı ve ustalık seviyeleri itibarıyla birbirinden önemli derecede farklı olduğunu ifade etmektedir ($F = 146.24, 104.16, 261.90, p < .001$). Diğer iki grubun ortalamaları incelendiği zaman ise kendi içlerinde araştırma ve yararlanma stratejilerinin ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu noktada her bir kümeye düşen gözlem, kümeleme analizi sonucu oluşan “küme üyeliği” tablosundan tespit edilmiş ve bu gözlemlerin araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler itibarıyla ortalamalarına bakılmıştır. Bu bağlamda, birinci grupta yer alan sekiz işletmenin yararlanıcı strateji ortalamasının, araştırma stratejisi ortalamasından belirgin derecede yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla birinci grubun yararlanma yöneliminin daha yüksek olduğu, ikinci grubun ise araştırma yöneliminin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel ustalık, eşit bir ustalıkla yeni fırsatlardan yararlanmanın yanı sıra var olan yeteneklerin kullanabilmesidir. Yani usta örgütler, eş zamanlı olarak hem var olan yetenekleri kullanabilme hem de yeni fırsatlardan yararlanabilme becerisine sahiptirler. Bu çerçevede bu çalışma Kayseri OSB’de faaliyet gösteren ve örnek kapsamında yer alan işletmelerin kaçının ustalık yönelimine sahip olduğunu (ustalık grubunda yer aldığını) belirleyerek, örgütsel ustalık stratejisi açısından mevcut durumu tespit etmek için yapılmıştır. Analizler sonucu 29 işletmenin araştırma ve yararlanma stratejilerini eş zamanlı olarak uygulama, yani örgütsel ustalık eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte 8 işletme yararlanma, 54 işletme ise araştırma yönelimine sahiptir.

Çalışmada bahsedilen iki stratejinin uygulanması yani bir firmanın eş zamanlı olarak araştırmacı ve yararlanıcı yenilikleri takip edebilme becerisi firmaların hayatta kalabilmesi açısından oldukça önemlidir. Usta örgütler, evrimsel ve devrimsel değişimler, rekabet avantajı yaratma ve koruma, araştırmacı ve yararlanıcı yenilikler aracılığı ile gelir elde edebilirler. Bununla birlikte usta örgütler; büyük veya ani örgütsel değişimlerden kendilerini koruma, yüksek performans elde etme, örgütsel katılıktan korunma, yüksek satış artışı elde etme, öğrenme kapasitelerini iyileştirme ve yüksek oranda kâr elde etme avantajlarına sahiptirler. Görüldüğü üzere değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek hem mevcut kaynakları etkin şekilde kullanabilmeye hem de değişen koşullara ayak uydurarak yenilik yapabilmeye bağlıdır. Bunu başarmanın son dönemlerde vurgulanan yollarından birisi “örgütsel ustalık”tır.

Ustalık seviyesini artırarak bu avantajlardan yararlanmak isteyen işletme yöneticileri öncelikle ustalığı etkileyen koşulların neler olduğunu tespit edip bu koşulları geliştirmeye çalışmalıdırlar. Örgütsel ustalığın ortaya çıkabilmesi için hem örgüt dışı hem de örgüt içi çevresel koşulların bu stratejiyi desteklemesi gerekmektedir. Ustalığı etkileyen örgüt dışı çevresel faktörler dinamizm ve rekabetçiliktir. Dış çevredeki hareketlilik ve rekabetin artması firmaların daha çok usta olmasını ve yukarıda bahsedilen iki yenilik türünü uygulamasını gerektirmektedir (Jansen vd., 2005). Örgütsel ustalığı etkileyen içsel faktörler ise, merkezkaç örgüt yapısı, ortak bir kültür ve vizyon, destekleyici liderler ve esnek yöneticilerdir (Gibson ve Birkinshaw, 2004).

Ustalığın öncülü olarak görülebilecek önemli koşullardan bir diğeri ise çelişkili/zıt örgütsel özelliklerin kombinasyonudur. Bu özellikler formelleşme, çalışanların kararlara katılımını ifade eden merkezkaç yönetim anlayışı ve örgüt içindeki sosyal ilişkilerin yoğunluğudur (Jansen vd., 2005). Yani örgütsel ustalığa sahip firmalar organik ve mekanik özellikleri veya merkezi ve merkezkaç güçleri birleştirmektedirler. Bu çelişkili özelliklerin bir arada olması ise iki yenilik türünün geliştirilmesine duyulan ihtiyacı artırıp ustalık düzeyini yükseltmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar söz konusu örnek büyüklüğü ve araştırma değişkenleri ile sınırlıdır. Bundan sonra yapılacak uygulamalı çalışmalarda araştırma değişkenlerine yenileri eklenerek işletmelerarası kıyaslamalar yapılabileceği gibi, çeşitli örgütsel faktörlerin ustalık üzerindeki etkileri de incelenebilir.

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*, Vol. 3(2) 17-27.
- Alpkan, L., ve Aren, S. 2009. Ambidexterity: The combination of seemingly conflicting priorities, 5th International Strategic Management Conference, July 02-04, Stellenbosch, South Africa, 191-196.
- Antalyalı, Ö. L. 2006. Kümeleme analizi, Kalaycı, E., (Der.), SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri: 350-369, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Benner, M. J., ve Tushman, M. L. 2003. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review*, Vol. 28(2) 238-256.
- Birkinshaw, J., ve Gibson, C. 2004a. Building ambidexterity into an organization, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45(4) 46-55.
- Filiou, D., ve Windrum, P. 2008. Inter-firm ambidexterity in complementary competence domain: a study of UK biotech, *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Gibson, C. B., ve Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, Vol. 47(2) 209-226.
- Han, M., ve Celly, N. 2008. Strategic ambidexterity and performance in international new ventures, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 25(4) 335-349.
- He, Z. L., ve Wong, P. K. 2004. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, Vol. 15(4) 481-494.
- Jansen, J. 2005. Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance, Unpublished Dissertation, <https://ep.eur.nl/handle/1765/6774>, (Erişim Tarihi: 21.04.2009).
- Jansen, J. J. P. Van den Bosch, F. A. J., ve Volberda, H. W. 2005. Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 57(4) 351-363.
- Kauppila, O. P. 2007. Towards a network model of ambidexterity, Helsinki School Economics Working Papers, W-429. 1-39.
- Lin, Z., Yang, H., ve Demirkan, I. 2007. The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: empirical investigation and computational theorizing, *Management Science*, Vol. 53(10) 1645-1658.
- Lubatkin, M. H. Şimşek, Z. Ling, Y., ve Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of Management*, Vol. 32(5) 646-672.
- March, G. J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2(1) 71-87.
- O'Reilly, C. A., ve Tushman, M. L. 2007. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma, *Working Papers*, 07-088. 1-61.

- Raisch, S., ve Birkinshaw, J. 2008. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, Vol. 34(3) 375-409.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, Vol. 38(4) 8-30.

JENERİK REKABET STRATEJİLERİNİN İŞLETME KARLILIĞI VE PAZAR PERFORMANSINA ETKİSİ

Rıfat KAMAŞAK

Yeditepe Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi

Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü

rkamasak@yeditepe.edu.tr

ÖZET

Porter (1980), işletmelerin uzun dönemde sürdürülebilir rekabet avantajını ancak ve ancak farklılaştırma ya da düşük maliyet liderliği olarak ifade edilen jenerik stratejilerden sadece bir tanesinin başarı ile uygulanması sayesinde elde edilebileceğini, çoklu seçimleri benimseyerek, farklı stratejileri kombine etmeye çalışan işletmelerin ise, hiçbir stratejiyi tam olarak uygulayamayarak, stratejik seçimler arasına sıkışıp (stuck in the middle) kalacaklarını iddia etmektedir. Bu çalışmada, Porter'ın (1980) rekabet modeli esas alınarak, tekli ya da çoklu jenerik strateji seçimlerinin işletmeler arası karlılık, pazar büyüme oranı ve toplam satış büyüme oranı kriterleri açısından performans farklılığı yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. 157 işletme üzerinde "Jenerik Strateji Ölçeği" (Yamin, Gunasekaran ve Mavondo, 1999) kullanılarak gerçekleştirilen araştırma sonunda, hem farklılaştırma hem de düşük maliyet liderliği stratejilerini aynı anda izleyebilen işletmelerin, diğer işletmelere oranla hem karlılık hem de pazar performansı (pazar payı ve toplam satış büyüme oranı) açısından belirgin olarak daha başarılı olduğu ortaya çıkarken, ne düşük maliyet liderliği ne de farklılaştırma stratejilerinden herhangi birisini başarı ile uygulayamayan ve "arada sıkışık kalanlar" olarak adlandırılan işletmelerin ise, gerek karlılık, gerekse pazar performanslarının diğer tüm işletmelere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Farklılaştırma, Düşük maliyet liderliği, Çoklu stratejik seçim, İşletme performansı.

1. GİRİŞ

Stratejik seçimlerin işletme performansına olan etkisi uzun yıllardan beri tartışılmaktadır. Literatürde, işletmeler arasındaki performans farklılıklarına etki eden sebeplerin temel açıklayıcısı olarak, özellikle Porter (1980) tarafından geliştirilen "rekabet avantajı" kavramına odaklanıldığı görülmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar (Rumelt, 1991; Hall, 1992, 1993; Welbourne ve Wright, 1997; Powell ve Dent-Micallef, 1997; Mauri ve Michaels, 1998; McGahan, 1999; Claver ve diğerleri, 2002; Fahy, 2002; Caloghirou ve diğerleri, 2004; McNamara ve diğerleri, 2005; Chen ve Feng, 2006; Ambrosini ve diğerleri, 2007; Short ve diğerleri, 2007; Galbreath ve Galvin, 2008; Ang ve Wight, 2009), işletme içi kaynakların (kaynak temelli yaklaşım), endüstriyel faktörlere (endüstriyel organizasyon yaklaşımı) oranla, gayri fiziki varlıkların ise fiziki varlıklara oranla işletme performansına daha fazla katkı sağladığını kanıtlarken, firmaların aşırı rekabet ortamında rakiplerine

özellikle hangi tür stratejik davranış ve seçimlerle cevap verdikleri, bu stratejik seçimlerin gerçekten rekabet avantajı yaratıp yaratmadıkları ve işletme performansını nasıl ve ne kadar etkiledikleri halen araştırılmaktadır.

Bu çalışmada, stratejik seçimler ile işletme karlılığı ve pazar performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Pazar performansının ölçülmesi için pazar payı ve satış büyüme oranı kullanılırken, stratejik seçimler için Porter'ın (1980, 1985) jenerik rekabet stratejileri modeli esas alınmıştır. Konu ile ilgili olarak yapılan az sayıdaki araştırmanın neredeyse tümünün Batı Avrupa ile Kuzey Amerika'daki işletmeler üzerinde gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulduğunda, araştırma sonuçlarının gerek akademik literatüre, gerekse rekabet avantajı sağlayabilmek için strateji geliştiren Türk işletmelerine yol gösterici nitelikte katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik yönetim literatüründe, Miles ve Snow'un (1978) *strateji tipolojisi*, Hambrick'in (1980, 1985) *strateji-çevre kombinasyonu*, Treacy ve Wiersema'nın (1995) *operasyonel üstünlük modeli* ve Porter'ın (1980, 1985) *jenerik rekabet stratejileri*, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik seçimleri ifade eden çalışmalar arasında en fazla benimsenen ve kabul gören modeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu modeller arasında, özellikle Porter'ın jenerik rekabet stratejileri uzun yıllar boyunca akademik literatürde daima ön planda olmuş ve bir çok araştırmaya konu teşkil etmiştir (Douglas ve Rhee, 1989; Lumpkin ve Dess, 2006). Porter (1985), jenerik rekabet stratejilerini, düşük maliyet liderliği (low cost leadership), farklılaştırma (differentiation) ve odaklanma (focus) olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte Porter (1985), bir işletme için temelde izlenecek jenerik stratejilerin sadece *düşük maliyet liderliği* ve *farklılaştırma* olabileceğini vurgularken, *odaklanma*'nın stratejiden ziyade kapsam ya da hedef pazarın büyüklüğü ile ilgili bir kavram olduğunu ve bunun sadece dar hedef kitlelere hitap eden nispeten küçük işletmelerce uygulanabileceğini belirtmektedir.

Porter (1985), işletmelerin uzun dönemde rakiplerinden daha başarılı bir performans gösterebilmeleri için sürdürülebilir (sustainable) rekabet avantajına sahip olmaları gerektiğini vurgularken, sürdürülebilir rekabet avantajının da ancak ve ancak yukarıda tanımlanan jenerik stratejilerden sadece bir tanesinin başarı ile uygulanması sayesinde gerçekleşebileceğini iddia etmektedir. Porter'a (1985) göre, farklı stratejileri kombine etmeye çalışan işletmeler hiçbir stratejiyi tam olarak uygulayamayacak ve stratejik seçimler arasına sıkışıp (stuck in the middle) kalacaklardır. Bu durum da şüphesiz işletmeleri başarısızlığa götürebilecektir. Kimi yazarlar (örn., Dess ve Davis, 1994), bu yaklaşımın tamamı ile doğru olduğunu ve işletmelerin sadece tek bir jenerik strateji üzerine yoğunlaşarak, tüm kaynaklarını bu doğrultuda kullanmaları gerektiğini savunurken, kimileri ise (örn., Wright ve diğerleri, 1990) bu görüşe karşı çıkarak, birden fazla stratejinin de aynı anda başarı ile uygulanabileceğini ve işletmelerin bundan çok büyük yararlar sağlayabileceğini iddia etmişlerdir.

Akademik literatür incelendiğinde, Porter'ın jenerik stratejileri ile rekabet avantajı ilişkisini makro bazda direkt olarak inceleyen tek araştırmanın Yetton ve diğerleri (1992) tarafından Kanada, Yeni Zelanda ve Avustralya işletmeleri üzerinde yapılan çalışma olduğu ortaya çıkmaktadır. Yetton ve diğerlerinin (1992) araştırma sonuçları, Porter'ın jenerik stratejilerinden birini seçen ve uygulayan işletmelerin, tanımlanmış herhangi bir stratejik seçim yapmayan işletmelere oranla daha yüksek finansal performans gösterdiklerini ortaya

çıkarmıştır. Buna benzer diğer araştırmalar (Jenny ve Weber, 1976; Lambin, 1976) ise, rekabet stratejileri değişkenleri ve strateji tiplerinin etkilerini göz ardı ederek, direkt olarak pazar yapısı ile işletmelerin pazar payı ve karlılığı arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Yamin ve diğerleri, 1999). Kısacası, Porter'ın (1980, 1985) jenerik rekabet stratejileri modeli, stratejik yönetim literatüründe oldukça önemli bir yer bulmasına rağmen, seçilen strateji ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi açıklayabilecek ampirik araştırma sayısının son derece az olması nedeni ile ciddi anlamda eleştirilere maruz kalmıştır (Yamin ve diğerleri, 1999).

Ayrıca, Porter'ın rekabet modeli, sadece metodolojik olması ve modelin uygulanabilirliğini ispat edecek yeterli sayıda ampirik araştırmaya konu teşkil etmemesi nedeni ile eleştirilmemiştir. Bunun ötesinde bir çok yazar (O'Schaunessy, 1984; White, 1986; Miller ve Friesen, 1986; Wright ve diğerleri, 1990), özellikle Porter'ın, "rekabet stratejilerinden sadece bir tanesine odaklanması gerektiği aksi takdirde stratejik seçimlerin arasında sıkışıp kalınacağı (stuck in the middle) ve ne düşük maliyet liderliği'nin ne farklılaşma'nın, ne de odaklanma'nın etkin olarak uygulanamayacağı" mantığının gerçekçi ve tutarlı olmadığını iddia etmiş ve çoklu stratejik seçimlerin de aynı anda etkin olarak uygulanabileceğini ve hatta tekli seçimlere oranla işletmelere daha yüksek performans sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Miller (1992), yalnızca tek bir jenerik stratejiye odaklanmanın, önemli müşteri ihtiyaçlarının göz ardı edilmesi, rekabete ayak uydurulamaması, zayıf ürün portföyünün oluşması, işletmenin ufkunun ve vizyonunun daralması ve uzun vadede esnekliğin kaybolması gibi problemleri de beraberinde getirebileceğini iddia etmiştir. Wright ve diğerleri'nin (1990), 90 işletme üzerinde yaptıkları araştırma Miller'ı (1992) destekler niteliktedir. Wright ve diğerleri (1990), araştırmalarında çoklu strateji izleyen işletmeler ile tek bir stratejiye odaklanan işletmelerin finansal performanslarını karşılaştırmışlar ve hem düşük maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerini aynı anda benimseyen işletmelerin, tek başına düşük maliyet liderliği ya da tek başına farklılaşma stratejisini izleyen işletmelere oranla daha başarılı olduklarını bulmuşlardır.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Porter'ın (1980) rekabet modeli esas alınarak, tekli ya da çoklu jenerik strateji seçimlerinin işletmeler arası finansal performans farklılığı yaratıp yaratmadığının incelenmesidir.

3.2. Örneklem

İstanbul Sanayi Odası tarafından (İSO) her yıl yayınlanan en büyük ilk 500 ve ikinci 500 olmak üzere toplam 1000 işletme ana evren olarak tanımlanmıştır. Söz konusu işletmelere internet üzerinden düzenlenen ankete ulaşabilmelerini sağlayacak bağlantı adresleri gönderilmiştir. İşletmelerin 157 tanesinden cevap gelmiş, dolayısı ile geri dönüş oranı, %15.7 olmuştur. Doldurulan anketlerden elde edilen veriler ise SPSS 16.0 programına aktarılmıştır.

3.3. Ölçüm Araçları

Araştırmaya katılan işletmelerin hangi jenerik strateji/stratejileri kullandıklarının tespit edilebilmesi için, Yamin, Gunasekaran ve Mavondo (1999) tarafından geliştirilen “Jenerik Strateji Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek toplam 27 sorudan oluşmakta olup, 12 soru “farklılaşma”, 10 soru “düşük maliyet liderliği” ve 5 soru ise, “odaklanma” stratejilerinin tespit edilebilmesi amacı ile kullanılmıştır. Finansal performansın ölçülebilmesi için ise, karlılık, pazar payı büyüme oranı ve toplam satış büyüme oranı kriter olarak değerlendirilmiştir (Spanos ve Lioukas, 2001). Ölçüm araçlarının her ikisinde de ölçekleme için 5’li Likert yöntemi uygulanmıştır.

3.4. Yöntem ve Bulgular

Toplanan veriler, ölçüm aracının iç tutarlılık ve güvenilirliğinin değerlendirilebilmesi amacı ile VARIMAX metodu kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuş ve Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Jenerik Strateji Ölçeği aracılığı ile toplanan verilerin faktör analizi sonucunda ise teoriyle uyumlu, düşük maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma olmak üzere üç boyut ortaya çıkmıştır. Söz konusu boyutlar toplam değişikliğinin %78.3’ünü açıklamaktadır. Sonuçlar Tablo 1. de verilmiştir. Tablo 1.’in en alt satırında görüldüğü üzere faktör ölçeklerinin iç tutarlılığını gösteren α katsayıları sırası ile 0.92, 0.89 ve 0.84 olarak hesaplanmıştır. İç tutarlılığın sağlanabilmesi açısından $\alpha > 0.70$ gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda, modelin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 1. Faktör Yük Değerleri

	Farklılaşma % 32.4	Düşük Maliyet Liderliği % 28.7	Odaklanma % 17.2
Ürün ve hizmet kalitesi	.824		
Müşteri hizmetleri	.796		
Ürün imajı	.753		
Fiyat farklılığı	.742		
Firma imajı	.729		
Özgün teknoloji kullanımı	.691		
Özgün kaynak ve yetenekler	.664		
Özgün ürün, patent ve lisans sayısı	.653		
Personel kalitesi	.647		
Yaygın dağıtım ve dağıtım hızı	.636		
Geniş ürün yelpazesi	.622		
Pazarlamada yenilikçilik	.598		
Tedarikçiler ve maliyet kontrolü		.845	
Tedarikçiler ve dağıtım maliyetleri		.821	
Bitmiş ürünlerin stok maliyetleri		.792	
Hammadde stok maliyetleri		.788	
Reklam ve pazarlama maliyetleri		.773	

Çalışanların ücret ve eğitim maliyetleri	.764			
Yöneticilerin ücret ve eğitim maliyetleri	.752			
Yazılım teknolojilerinden faydalanma	.682			
Teknoloji yatırımları	.623			
Donanım teknolojilerinden faydalanma	.586			
Hedef pazarın büyüklüğü				.899
Özellikli ürün ve hizmetler				.872
Müşteri gruplarının sayısı ve büyüklüğü				.853
Müşterilerin çeşitleri				.775
Pazar bölümlendirme				.627
KMO: 0.937 **p<0.01	$\alpha =0.92$	$\alpha =0.89$	$\alpha =0.84$	

Araştırmaya katılan kimi işletmeler, hem düşük maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerine ait sorulardan yüksek ortalamalar alırken kimileri ise, her iki stratejiyi izleme açısından da düşük ortalamalar almışlardır. Bu pozisyondaki işletmeler, Porter'a (1980) göre net stratejik seçimler yapamayan "arada sıkışmış" (stuck in the middle), düşük performanslı işletmeler olarak adlandırılmaktadır. Bu durum da göz önünde bulundurularak, toplanan verilere göre işletmelerin hangi stratejik seçenek ya da seçenekleri tercih ettikleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (Yamin ve diğerleri, 1999);

1. Grup işletmeler – arada sıkışık kalanlar : Hem düşük maliyet liderliği, hem de farklılaştırma stratejilerine ait sorulardan düşük ortalamalar alanlar ($\mu = 0-2$). Bu işletmeler ne düşük maliyet liderliği ne de farklılaştırma stratejilerinden herhangi birisini uygulayamamaktadırlar.

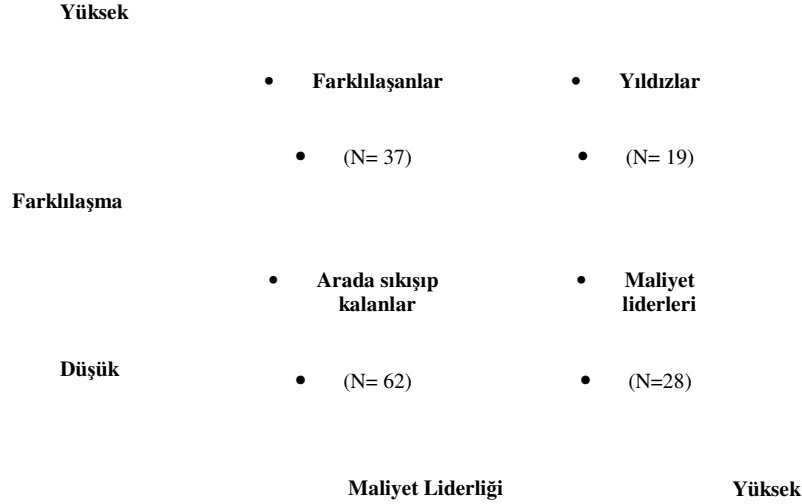
2. Grup işletmeler – yıldızlar : Hem düşük maliyet liderliği, hem de farklılaştırma stratejilerine ait sorulardan yüksek ortalamalar alanlar ($\mu \geq 3.1$). Bu işletmeler hem düşük maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerinin her ikisini birden uygulayabilmektedirler.

3. Grup işletmeler – maliyet liderleri : Düşük maliyet liderliği stratejisine ait sorulardan diğer stratejilere göre en yüksek ortalamayı alanlar ($\mu \geq 3.1-4$). Bu işletmeler sadece düşük maliyet liderliği stratejisini uygulayabilmektedirler.

4. Grup işletmeler – farklılaşanlar : Farklılaştırma stratejisine ait sorulardan diğer stratejilere göre en yüksek ortalamayı alanlar ($\mu \geq 3.1-4$). Bu işletmeler sadece farklılaştırma stratejisini uygulayabilmektedirler.

5. Grup işletmeler – odaklananlar : Küçük pazar bölümlerini hedef alarak odaklanmaya ait sorulardan diğer stratejilere göre en yüksek ortalamayı alanlar ($\mu \geq 3.1-4$). Bu işletmeler sadece odaklanma stratejisini uygulayabilmektedirler.

Yukarıda belirtilen sınıflandırma yöntemine göre, 11'i odaklanma stratejisi olmak üzere, araştırmaya dahil olan toplam 157 işletmenin stratejik tercihlerine göre dağılımları Şekil 1. de gösterilmiştir.



Şekil 1. İşletmelerin Stratejik Tercihlerine Göre Dağılımı

Tekli ya da çoklu jenerik strateji seçimlerinin işletmeler arası finansal performans farklılığı yaratıp yaratmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Analiz sonuçları ise, Tablo.2 de verilmiştir.

Tablo 2. Stratejik Tercihlere Göre İşletmeler arası Finansal ve Pazar Performansı Farklılıkları

Karlılık ve pazar performans kriterleri	Jenerik rekabet strateji seçimleri					F değerleri	Gruplararası farklar
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
Karlılık	2.32	4.02	3.01	3.47	2.59	8.473***	4-2, 3-2, 5-2, 1-2, 3-4, 5-4, 1-4
Pazar payı büyüme oranı	2.59	3.87	3.76	3.52	2.79	6.465**	5-2, 1-2, 4-5, 4-1, 3-5, 3-1
Toplam satış büyüme oranı	2.53	3.94	3.89	3.23	2.85	5.932***	4-2, 5-2, 1-2, 3-4, 3-5, 3-1, 4-5, 4-1

p<0.01 *p<0.001 (1) = arada sıkışıp kalanlar, (2) = yıldızlar, (3) = maliyet liderleri, (4) = farklılaşanlar, (5) = odaklananlar

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırma sonucunda, hem farklılaştırma hem de düşük maliyet liderliği stratejilerini aynı anda izleyebilen ve “yıldız” olarak adlandırılan işletmelerin, diğer işletmelere oranla hem karlılık hem de pazar performansı (pazar payı ve toplam satış büyüme oranı) açısından belirgin olarak daha başarılı olduğu ($F = 8.473$, $df = 151$, $p < 0.01$) belirlenmiştir. Bir diğer göze çarpan sonuç ise, ne düşük maliyet liderliği ne de farklılaştırma stratejilerinden herhangi birisini başarı ile uygulayamayan ve “arada sıkışıp kalanlar” olarak adlandırılan işletmelerin, gerek karlılık, gerekse pazar performanslarının diğer tüm işletmelere göre daha düşük olduğudur. Bu sonuçların ilki, rekabet avantajı ve buna bağlı olarak yüksek performansı hedefleyen işletmelerin, jenerik rekabet stratejilerinden sadece ama sadece bir tanesini seçmeleri gerekliliğini savunan Porter’ın (1980) söylemlerine ters düşmekle beraber, araştırmaya ait ikinci bulgu, Porter’ın (1980) net stratejik seçimler yapamayıp hangi strateji üzerine odaklanmaları gerektiğine karar veremeyen ve bu nedenle jenerik stratejilerden ne birini ne de diğerini başarılı olarak uygulamayan “arada kalmış” işletmelerin düşük performans göstereceği iddiaları ile uyumlu sonuç vermiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde araştırma bulguları, işletmelerin performanslarını arttırabilmelerinin ancak ve ancak tek bir jenerik stratejiye odaklanarak mümkün olabileceği (Porter, 1980) söylemini doğrulamamakta ve etkin uygulandığı takdirde çoklu stratejik seçimlerin de son derece başarılı sonuçlar verebileceği ve hatta tekli seçimlere oranla işletmelere daha yüksek performans sağlayabileceği iddialarını (örn., O’Shaunessy, 1984; White, 1986; Miller ve Friesen, 1986; Wright ve diğerleri, 1990) desteklemektedir. Bununla beraber işletmelerin sadece çoklu stratejileri benimsemelerinden ziyade, çoklu stratejileri *etkin* olarak uygulayabilme becerilerinin örgütsel performansın temel belirleyicisi olduğu unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Ambrosini, V., Bowman, C., Burton-Taylor, S. 2007. Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. *Human Relations*, 60: 59-98.
- Ang, S.H., Wight, A.M. 2009. Building intangible resources: The stickiness of reputation. *Corporate Reputation Review*, 12(1): 21-32.
- Caloghirou, Y., Protogerou, A., Spanos, Y., Papagiannakis, L. 2004. Industry-versus firm-specific effects on performance: Contrasting SMEs and large-sized firms. *European Management Journal*, 22: 231-243.
- Chen, Y., Feng, J.L. 2006. Sources of superior performance: Industry versus firm effects among firms in Taiwan. *European Planning Studies*, 14(6): 733-751.
- Claver, E., Molina, J., Tari, J. 2002. Firm and industry effects on firm profitability: A Spanish empirical analysis. *European Management Journal*, 20: 21-328.
- Dess, G.G., Davis, P.S. 1984. Porter’s (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3): 467-488.
- Douglas, S.P., Rhee, D.K. 1989. Examining Generic Competitive Strategy Types in U.S. and European Markets. *Journal of International Business Studies*, 20: 437-463.
- Fahy, J. 2002. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11: 57-78.

- Galbreath, J., Galvin, P. 2008. Firm factors, industry structure and performance variation: New empirical evidence to a classic debate. *Journal of Business Research*, 61: 109-117.
- Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13:135-144.
- Hall, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14: 607-618.
- Hambrick, D. 1980. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5: 567-576.
- Hambrick, D. 1985. Strategies for mature industrial product businesses. Grant, J. H. (Der.), *Strategic Management Frontiers*: 320-356. Greenwich, CT: JAI Press
- Jenny, F., Weber, A.P. 1976. Profit rates and structural variables in French manufacturing industries. *European Economic Review*, 7: 187-206.
- Lambin, J.J. (Der.) 1976. Advertising, Competition, and Market Conduct in Oligopoly over Time. North Holland Publishing Co, Amsterdam.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. 2006. The Effect of 'Simplicity' on the Strategy-Performance Relationship: A Note. *Journal of Management Studies*, 43(7): 1583-1604.
- Mauri, A.J., Michaels, M.P. 1998. Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 19: 211-219.
- McGahan, A. M. 1999. Competition, strategy, and business performance. *California Management Review*, 41: 74-101.
- McNamara, G., Aime, F., Vaaler, P.M. 2005. Is performance driven by industry or firm specific factors? A response to Hawawini, Subramanian, and Verdin. *Strategic Management Journal*, 26: 1075-1081.
- Miles, R.E., Snow, C.C. (Der.) 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill, New York.
- Miller, D. 1992. The generic strategy trap. *Journal of Business Strategy*, January/February: 37-41.
- Miller, D., Friesen, P. 1984. *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Miller, D., Friesen, P.H. 1986. Porter's (1980) Generic Strategies and performance: an empirical examination with American data: Part I: Testing Porter. *Organization Studies*, 7: 37-55.
- O'Schaunessy, J. 1984. *Competitive Marketing*. Allen & Unwin, Boston, MA.
- Phillips, L.W., Chang, D.R., Buzzell, R.D. 1983. Product quality, cost position and business performance: a test of some key hypotheses. *Journal of Marketing*, 47(2): 26-43.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. The Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy?. *Harvard Business Review*, November-December: 61-78.

- Powell, T.C., Dent-Micallef, A. 1997. Information technology as competitive advantage: The role of Human, Business and Technology Resources. *Strategic Management Journal*, 18(5): 375-405.
- Rumelt, R.P. 1991. How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*, 12: 167-185.
- Short, J.C., Ketchen, D.J., Palmer, T.B., Hult, G.T.M. 2007. Firm, strategic group, and industry influences on performance. *Strategic Management Journal*, 28: 147-167.
- Spanos. Y.E., Lioukas, S. 2001. An examination of the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22: 907-934.
- Treacy, M., Wiersema, F. 1995. *The Discipline of Market Leaders*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Welbourne, T.M., Wright, P.M. 1997. Which resources matter in initial public offering firms? A longitudinal comparison of five resources' contributions to firm performance. Working Paper 97-02, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Ithaca, NY.
- White, R.E. 1986. Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 7: 217-231.
- Wright, P., Knoll, M., Caddie, B., Pringle, C. 1990. Strategic profile, market share and business performance. *Industrial Management*, 32(3): 23-28.
- Yamin, S., Gunasekaran A., Mavondo, F.T. 1999. Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis. *Technovation*, 19(8): 507-518.
- Yetton, P., Craig, J., Davis, J., Hilmer, F. 1992. Are diamonds a country's best friend? A critique of Porter's theory of national competition as applied to Canada, New Zealand and Australia. *Australian Journal of Management*, 17(1): 89-120.

TÜRKİYE’NİN İLK 1000 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞUNUN KIYASLAMA UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A.Tuğba KARABULUT
İstanbul Ticaret Üniversitesi,
Ticari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
tkarabulut@iticu.edu.tr

ÖZET

Günümüzde kıyaslama şirketlere ulusal ve küresel pazarlarda rekabet üstünlükleri kazandırmakta, stratejik yönetimin etkinliğini artırmaktadır. Bu araştırmanın amaçları, 2008 yılının İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu’nun fonksiyonlarına ve süreçlerine yönelik, örgütsel bölümler arasında, sektördeki rakiplerle ve sektör dışı şirketlerle kıyaslama gerçekleştirme düzeylerini belirlemektir. Çalışmada, Türkiye’deki İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu’nun rekabet üstünlükleri edinmeleri için kıyaslama yapmalarının ve bu yönde stratejik yönetim süreçlerini düzenlemelerinin önemi vurgulanmaktadır. Araştırma keşfedici olup, araştırma verilerine frekans dağılımı analizleri uygulanmıştır. Çalışma, kıyaslama alanında özgün olmasının yanı sıra, Türkiye’deki şirketlerin kıyaslamasının önemini kavramları ve örgütlerinde kıyaslama gerçekleştirmeleri yönünde öncü konumdadır.

Anahtar Kelimeler: Kıyaslama, İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu, Türkiye, Araştırma

1. GİRİŞ

Kıyaslama, işletmelerin stratejilerini, fonksiyonlarını, süreçlerini, rekabet üstünlüklerini, küresel uygulamalarını ve performanslarını ilgili alanlardaki en iyi şirketlerle karşılaştırarak, sürekli gelişmelerine ve en iyi olmalarına yönlendiren, stratejik yönetim açısından önemli bir yönetim aracıdır. Günümüzde, şirketler rekabetçi konumlarını iyileştirerek dünyada en iyi olmayı amaçlamaktadırlar.

Kıyaslama, şirketlerin performanslarını artırmak için rakiplerinin performanslarını incelemeleri olarak tanımlanabilir. Şirketler, stratejik kararlar almak için, rakipleri hakkında bilgi toplamaya, onların faaliyetlerini değerlendirmeye ve olası tepkilerini tahmin etmeye çalışırlar. IBM ve Xerox ilk kıyaslama yapan şirketlerdir. Şirketler, 1960’larda Ar-Ge, üretim ve kalite kontrol bölümlerinin performanslarını karşılaştırmak için kıyaslama yapmaya başlamışlardır. Amerikan şirketleri 1970’lerde üretim süreçlerini ve yeteneklerini Japon rakipleriyle karşılaştırmak amacıyla kıyaslama yapmışlardır. Kıyaslama çalışmaları, 1980’lerde şirketlerde yaygınlaşmaya başlamış, halen de şirketler tarafından yaygın olarak uygulanmaktadır (Pras’nikar vd., 2005: 257-258).

Yazında kıyaslama alanında yapılmış çalışmalar bulunmaktadır (Tucker vd., 1987; Henricks, 1993; Balm, 1996; Kouzmin vd. 1999; Freytag ve Hollensen, 2001).

2. KIYASLAMA AŞAMALARI VE YÖNTEMLERİ

Şirketler kıyaslama yapmak için temel kıyaslama aşamalarını uygulayabilirler. Öte taraftan, rekabet üstünlükleri edinmek için kapsamlı bütünleşik kıyaslama faaliyetleri gerçekleştirmelidirler.

Şirketler kıyaslama yapmak amacıyla sektörlerindeki rakipleri, sektörlerinde olan ama doğrudan rakipleri olmayan şirketleri, farklı sektörlerdeki şirketleri örnek alabilirler. Bir holdinge bağlı iseler, aynı holdinge bağlı diğer şirketleri de örnek alabilirler. Kıyaslama yapacak şirketler kıyaslama amaçlarını belirleyebilir, kıyaslama yapacakları şirketler hakkında veriler edinebilir, bunları kendi verileriyle karşılaştırabilir ve bu yönde kararlar alabilirler (Pras'nikar vd., 2005: 269-270).

Kıyaslamaya akademik alanda ve uygulama alanında ilginin artmasıyla iç kıyaslama, iç dış kıyaslama, fonksiyonel kıyaslama, rekabetçi kıyaslama, jenerik kıyaslama, süreç kıyaslama, performans kıyaslama ve stratejik kıyaslama yöntemleri doğmuştur (Zairi ve Ahmed: 1999: 810). Şirketler bir alanda değil, bütünleşik kıyaslama uygulamalıdır (Ahmed ve Rafiq, 1998: 238-241).

Şirketler, bütünleşik kıyaslama uygulamalarıyla, tüm fonksiyonlarını ve süreçlerini iyileştirerek, değer zincirinin her halkasını güçlendirmektedirler. Bu yönde, Toplam Kıyaslama Modeli geliştirilmiştir (Pras'nikar vd., 2005: 261-265). Modelde, kıyaslama stratejik yönetimdeki faaliyetlerle ilişkisi yönünde dört bölümde ele alınmıştır:

1. Rekabet avantajları kıyaslaması: Rakiplerin ve diğer şirketlerin rekabet avantajlarının dayandığı faktörler hakkında bilgi yaratmayı amaçlamaktadır.
2. Stratejilerin kıyaslaması: Rakiplerin ve diğer şirketlerin kullandığı, hedeflerin başarılmasına yönlendiren stratejilerin özellikleri hakkında bilgi yaratmayı ve bu stratejilerin etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır.
3. Süreç kıyaslaması: Stratejilerin gerçekleştirilmesi için rakiplerin ve diğer şirketlerin iş süreçlerini, faaliyetlerini planlama, yürütme ve kontrol etme durumları hakkında bilgi toplamayı; uzun dönemde şirketin stratejilerini gerçekleştirme etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır.
4. Performans kıyaslaması: Şirketin iş performansını değerlendirerek, stratejik hedeflerinin planlama kalitesini iyileştirmesi için rakiplerinin ve diğer şirketlerin performansları hakkında bilgi yaratmasını amaçlamaktadır (Pras'nikar vd., 2005: 261-269).

Şirketler amaçladıkları sonuçlara ulaşmak için kıyaslama türünü ve yöntemini doğru seçmelidirler (Kumar ve Chandra, 2001: 87-88).

3. KIYASLAMANIN STRATEJİK YÖNETİME KATKILARI

Kıyaslama şirketlerin yönetim fonksiyonlarını destekleyerek, stratejik yönetim süreçlerini gerçekçi, hataları önleyici ve başarılı hale getirir. Böylece, şirketler sürekli gelişebilir, rekabet üstünlükleri kazanabilir ve bunları koruyabilirler.

Kıyaslama stratejik yönetime katkıda bulunmaktadır. Bu katkılar aşağıda özetlenmektedir:

- a. Kıyaslama, stratejik yönetim sürecinde yer almalı ve sürekli uygulanmalıdır. Kıyaslama stratejilerinin amacı, rakiplerin ve diğer şirketlerin stratejik amaçlarını başarıyla gerçekleştirmelerini sağlayan stratejileri hakkında bilgi yaratmaktır. Şirketin bu bilgileri kullanmasının amacı, stratejik hedeflerini uzun dönemde başarıyla gerçekleştirmelerini sağlayan stratejilerinin etkinliğini artırmaktır. Kıyaslama yapan şirketler, kendilerini rakiplerine kıyasla sahip oldukları rekabet avantajları yönünde konumlandırabilirler. Şirketler kıyaslamada edindikleri bilgilerle stratejik planlamada ve kontrolde karar alma kalitesini iyileştirebilirler. Kıyaslamayı rekabet avantajlarından biri haline getirerek, hedeflerini başarabilirler (Prasnikar vd., 2005: 271).
- b. Şirketlerin öğrenmeye eğilimli olmaları, başarılı kıyaslama uygulamaları yapmalarını, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmelerini sağlar. Böylece, üretim ve iş performansları artar (Voss vd., 1997: 1050-1056)
- c. Kıyaslama örgütte toplam kalite yönetimi uygulamalarını ve performans değerlemeyi sağlayan; öğrenmeyi, büyüme potansiyelini, iş tatmini artıran stratejik bir araçtır. Kültürel değişimi gerektirir (Elmuti vd., 1997: 12-13).

Şirketlerin geliştirmeleri gereken süreçleri belirlemeleri ve alanlarında en iyi olanlardan uygulanabilir çözümler araştırmaları, sürekli en iyi olmalarını sağlayabilir.

4. BAZI ÜLKELERDE KIYASLAMA ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALARIN SONUÇLARI

Üst yönetimin desteği ve çalışanların katılımıyla kıyaslama yapan şirketler, örgütsel öğrenmeyi artırabilir, çalışanlarını geliştirebilir ve örgütleri hakkında gerçekçi değerlendirmeler yapabilirler.

1995'te Fortune 500'de yer alan şirketlerin %70'inden fazlası kıyaslama yapmışlardır (Elmuti vd., 1997: 12). Birçok araştırmacı, şirketlerin başarılı kıyaslama faaliyetleri gerçekleştirmeleri için üst yönetimin desteğinin ve çalışanların katılımının önemli olduğunu anlamaları gerektiğini vurgulamaktadır (Lee vd., 2006: 550). İngiliz şirketleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, bu şirketler kıyaslamının önemli olduğunu ve gelişme sağladığını düşünmektedirler. Değişen faaliyet ve pazar koşulları yönünde, kıyaslamaya ve performans değerlemeye yönelmektedirler (Anderson ve McAdam, 2007: 538). Malezya'da ulusal şirketler gelişmek için kıyaslamaya yeterince önem vermemektedirler. Bu ülkede kıyaslama çalışmalarında sektörel farklılıklar gözlenmektedir. Nitekim, kıyaslama hizmet sektöründe %42, elektrik ve elektronik sektöründe %53 oranlarında yapılmaktadır (Lee vd., 2006: 549).

Şirketler, ulusal ve küresel pazarlarda başarılı olmak amacıyla kıyaslama yapmak için doğru şirketleri ve yöntemleri seçmeli, örgütlerinde bütünlük kıyaslama gerçekleştirmelidirler.

5. ARAŞTIRMANIN AMACI, MODELİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın amaçları, 2008 yılının İlk 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu'nun fonksiyonlarına ve süreçlerine yönelik, örgütsel bölümler arasında, sektördeki rakiplerle ve sektör dışı şirketlerle kıyaslama gerçekleştirme düzeylerini belirlemektir. Bu yönde araştırmanın ana kütlesi ilgili 1000 şirkettir. Bu şirketlerin tesadüfi olarak seçilen 200 tanesine araştırma formu gönderilmiş, 95 tanesinden kullanılabilir düzeyde araştırma formu doldurularak geri gönderilmiştir. Bu yönde, araştırmanın cevaplandırılma oranı %48 olup, örnek hata oranı %8'dir.

İlgili şirketlerin genel müdürlerine araştırmanın daha önce test edilen anket formu, özel bir posta dağıtım şirketi ile gönderilerek, kendilerinin veya uygun gördükleri bir üst düzey yöneticinin cevaplandırması istenmiştir. Araştırma formlarının takibi e-posta vasıtasıyla yapılmıştır. Cevaplandırılan kişiler, isimlerini ve ünvanlarını belirtmişlerdir. Cevaplandırılan kişilerin ünvanlarının bekleyişe uygun olduğu görülmüştür. Araştırmanın örneklem sayısı ve veri toplama yöntemi kısıtlarını da belirlemektedir. Araştırma keşfedici bir araştırma olup, verilere frekans dağılımı analizleri uygulanmıştır. Araştırma bulgularının ileride yapılacak diğer araştırmalara kaynak teşkil edeceği öngörülmektedir.

6. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Araştırmanın frekans dağılımı analizleri sonuçları aşağıda yer almaktadır:

Tablo 1. Şirketin rekabetçi olarak en iyi ile kıyaslama stratejisinin bulunurluğu

	n	%
Evet	67	70,5
Hayır	28	29,5
Toplam	95	100,0

Tablo 2. Şirketin en iyi performansı/süreci belirleme konusunda sistematik olarak araştırma yapma durumu

	n	%
Evet	68	71,6
Hayır	27	28,4
Toplam	95	100,0

Tablo 3. Şirketin çok önemli kritik faaliyet süreçlerini sistematik belirleme durumu

	n	%
Evet	81	86,2
Hayır	13	13,8
Toplam	94	100,0

Tablo 4. Şirketin çok önemli sayısal performans ölçütlerini belirleme durumu

	n	%
Evet	83	87,4
Hayır	12	12,6
Toplam	95	100,0

Tablo 5. Şirketin aynı veya farklı sektörlerdeki şirketlerin en iyi faaliyet süreçlerini, kendi faaliyet süreçlerine kıyaslamak için referans ölçüsü olarak alma durumu

	n	%
Evet	63	68,5
Hayır	29	31,5
Toplam	92	100,0

Tablo 6. Şirketin bölümlerinin en iyi faaliyet süreçlerini, diğer bölümlerin faaliyet süreçlerine kıyaslamak için referans ölçüsü olarak alma durumu

	n	%
Evet	53	57,0
Hayır	40	43,0
Toplam	93	100,0

Tablo 7. Şirketin performansını, en iyi olan diğer şirketlerle kıyaslamak için sistematik olarak kullanılan sayısal bir referans ölçüsü bulunma durumu

	n	%
Evet	29	32,2
Hayır	61	67,8
Toplam	90	100,0

Tablo 8. Şirketin bölümlerinin performansını, şirketteki en iyi olan bölümle kıyaslamak için sistematik olarak kullanılan sayısal bir referans ölçüsü bulunma durumu

	n	%
Evet	34	37,0
Hayır	58	63,0
Toplam	92	100,0

Tablo 9. Şirketin rekabetçi olarak en iyi süreçlere/performansa erişememesinin nedenlerini sistematik olarak araştırma durumu

	n	%
Evet	63	68,5
Hayır	29	31,5
Toplam	92	100,0

Fonksiyonel alanda ve M. Porter'ın değer zinciri olarak nitelendirdiği temel ve destek faaliyetler itibariyle, kıyaslama konusunda aşağıdaki durum görülmektedir:

Tablo 10. Şirkette tedarik/lojistik konusunda sistematik olarak kıyaslama yapılma durumu

	n	%
Evet	37	38,9
Hayır	58	61,1
Toplam	95	100,0

Tablo 11. Şirkette Ar-ge/üretim konusunda sistematik olarak kıyaslama yapılma durumu

	n	%
Evet	54	56,8
Hayır	41	43,2
Toplam	95	100,0

Tablo 12. Şirkette kalite konusunda sistematik olarak kıyaslama yapılma durumu

	n	%
Evet	56	58,9
Hayır	39	41,1
Toplam	95	100,0

Tablo 13. Şirkette pazarlama/satış konusunda sistematik olarak kıyaslama yapılma durumu

	n	%
Evet	52	54,7
Hayır	43	45,3
Toplam	95	100,0

Tablo 14. Şirkette insan kaynakları yönetimi konusunda sistematik olarak kıyaslama yapılma durumu

	n	%
Evet	27	28,4
Hayır	68	71,6
Toplam	95	100,0

Tablo 15. Şirkette finans konusunda sistematik olarak kıyaslama yapılma durumu

	n	%
Evet	36	37,9
Hayır	59	62,1
Toplam	95	100,0

Tablo 16. Şirkette diğer fonksiyonlarda sistematik olarak kıyaslama yapılma durumu

	n	%
Evet	9	9,5
Hayır	86	90,5
Toplam	95	100,0

Tablo 17. Şirketin kıyaslama yapmak için seçtiği şirketle sözleşme yapma durumu

	n	%
Evet	8	8,7
Hayır	84	91,3
Toplam	92	100,0

Tablo 18. Şirkette en iyiye göre kıyaslama yapma kararını veren kişiler

	n	%
Üst yönetim/Yönetim kurulu	47	71,2
Diğer (Bölüm yöneticileri, kıyaslama ekibi vb)	19	28,8
Toplam	66	100,0

Tablo 19. Araştırmayı cevaplandıran kişilerin ünvanları

	n	%
Yönetim Kurulu Başkanı ve üyeler	6	6,3
Genel Md./Genel Md.Yrd./Koordinatör	18	19,0
Fonksiyonel yöneticiler	71	74,7
Toplam	95	100,0

Frekans dağılımı analizleri değerlendirildiğinde, şirketlerin yaklaşık %30'unun sistematik olarak kıyaslama yapmadıkları, kıyaslama stratejilerinin bulunmadığı ve en iyi performansı/süreci belirlemek amacıyla sistematik araştırma yapmadıkları gözlenmektedir. Bununla beraber, %90'a yakınının çok önemli kritik faaliyet süreçlerini ve sayısal performans ölçütlerini belirledikleri tespit edilmiştir. Öte taraftan, cevaplayıcıların %30'dan fazlasının aynı veya farklı sektörlerdeki şirketlerin en iyi faaliyet süreçlerini, kendi faaliyet süreçlerine kıyaslamak için referans ölçüsü almadıkları; %40'dan fazlasının bölümlerinin en iyi faaliyet süreçlerini, diğer bölümlerin faaliyet süreçlerine kıyaslamak için referans ölçüsü almadıkları ortaya konmuştur. Şirketlerin yaklaşık 2/3'ünün performansını en iyi olan diğer şirketlerle kıyaslamak ve bölümlerinin performansını şirketteki en iyi olan bölümlerle kıyaslamak için sistematik olarak kullanılan sayısal referans ölçüsünün bulunmadığı tespit edilmiştir. Bununla beraber, cevaplayıcıların %70'e yakınının rekabetçi olarak en iyi süreçlere/performansa erişmemesinin nedenlerini sistematik olarak araştırdığı görülmektedir. Şirketlerin kalite, ar-ge/üretim, pazarlama/satış fonksiyonlarına yönelik kıyaslama yapmaya önem verdikleri; tedarik/lojistik, finans, insan kaynakları

fonksiyonlarına ve diğer fonksiyonlara yönelik yeterince kıyaslama yapmadıkları gözlenmiştir. Cevaplayıcıların %10'dan azı kıyaslama yapmak için seçtiği şirketle sözleşme yapmaktadır. Şirketlerin 2/3'ünden fazlasında kıyaslama yapma kararını üst yönetim veya yönetim kurulu vermektedir. Bölüm yöneticileri ve kıyaslama ekibi yeterince etkin değildir.

7. SONUÇ

Şirketlerin örgütsel bölümler arasında, sektördeki rakipleriyle, sektör dışı şirketlerle kıyaslama çalışmaları yaparken, kıyaslamamanın amaçlarını belirlemeleri; kıyaslama yapacakları şirketlerle veya bölümlerle amaca uygun protokoller düzenlemeleri, birincil ve ikincil verileri edinerek, kıyaslamayı gerçekleştirmeleri beklenir. Çalışmada, Türkiye'deki ilk 1000 büyük kuruluşun kıyaslamaya yeterince önem vermedikleri gözlenmektedir. Şirketlerin yaklaşık 1/3'ünün kıyaslama stratejisinin bulunmadığı ve bu alanda çalışmalar yapmadıkları gözlenmektedir. Yaptıklarını belirttikleri kıyaslama uygulamalarının çoğu resmi veya protokole bağlı değildir. Bu durum, kıyaslamamanın yeterince uygulanmamasının nedenleri olarak, şirketlerin üst yönetimlerinin süreçlerini yeterince kavramadıklarını ve diğer şirketlerden farklı şeyler öğrenmek istemediklerini hatırlatmaktadır. Araştırma sonuçları, ülkemizdeki şirketlerin, ulusal ve küresel rekabet güçlerini artırmak için kıyaslama çalışmalarına yeterince önem vermediklerini göstermektedir. En büyük şirketlerin rekabetçi kıyaslama konusunda yansıttıkları tablo, şirketlerin bütünsel stratejik kıyaslama yaklaşımları uygulayabilmeleri için fonksiyonel ve süreçsel kıyaslama çalışmalarını önemsemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, kıyaslama alanında özgün ve öncü bir çalışmadır. Çalışmanın, Türkiye'deki şirketlerin örgüt içi, sektörel ve sektör dışı "en iyi" ile kıyaslama çalışmalarının önemini kavramalarına, kıyaslama çalışmaları için özenmelerine ve bunları gerçekleştirmelerine katkıda bulunacağı umulmaktadır. Ayrıca, araştırma sonuçlarının ileride yapılacak çalışmalara kaynak teşkil etmesi öngörülmektedir. Sonuç olarak, şirketlerin ulusal ve küresel pazarlarda rekabet üstünlükleri kazanmaları için toplam kıyaslama modeli yapısında, kapsamlı (stratejiler, fonksiyonlar, süreçler, rekabet üstünlükleri, küresel uygulamalar, performanslar vb alanlarda) bütünsel kıyaslama faaliyetleri yapmaları gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. 1998. Integrated benchmarking: A holistic examination of select techniques for benchmarking analysis, *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 5(3) 225-242.
- Anderson K. ve McAdam, R. 2007. Reconceptualising benchmarking development in UK organisations: The effect of size and sector, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56(7) 538-558.
- Balm, G. J. 1996. Benchmarking and gap analysis: What is the next milestone?, *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 3(4) 28-33.
- Elmuti, D., Kathawala, Y., ve Lloyed, S. 1997. The benchmarking process: Assessing its value and limitations, *Industrial Management*, July-August 12-19.
- Freytag, P. V. ve Hollensen, S. 2001. The process of benchmarking, benchlearning and benchaction, *The TQM Magazine*, Vol. 13(1) 25-34.
- Henricks, M. 1993. How do you measure up?, *Small Business Reports*, Vol. 18(6) 29-39.

- Kouzmin, A., Loffler, E., Klages, H., ve Korac-Kakabadse, N. 1999. Benchmarking and performance measurement in public sectors-towards learning for agency effectiveness, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12(2) 121-144.
- Kumar, S. ve Chandra, C. 2001. Enhancing the effectiveness of benchmarking in manufacturing organizations, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 101(2) 80-89.
- Lee, Y. P., Zailani, S., ve Soh, K. L. 2006. Understanding factors for benchmarking adoption: New evidence from Malaysia, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13(5) 548-565.
- Prasnikar, J., Debeljak, Z., ve Ahčan, A. 2005. Benchmarking as a tool of strategic management, *Total Quality Management*, Vol. 16(2) 257-275.
- Tucker, F. G., Zivan, S. M., ve Camp, R. C. 1987. How to measure yourself against the best, *Harvard Business Review*, Vol. 87(1) 2-4.
- Voss, C. A., Ahlstrom, P., ve Blackman, K. 1997. Benchmarking and operational performance: Some empirical result, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17(10) 1046-1058.
- Zairi, M. ve Ahmed, P. K. 1999. Benchmarking maturity as we approach the millennium, *Total Quality Management*, Vol. 10(4/5) 810-816.

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE SÜREÇ YENİLİKÇİLİĞİ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

A.Zafer ACAR

Okan Üni.MYO Lojistik Program Başkanı

zafer.acar@okan.edu.tr

Ayşe GÜNSEL

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

agunsel@gyte.edu.tr

ÖZET

Günümüzde yenilikçilik tüm sektörlerde rekabet avantajı sağlamanın önde gelen araçlarından birisi haline gelmiştir. Teorik temelleri yetenekler ile yenilikçilik kavramlarına dayanan ve süreç yenilikçiliği bağlamında şekillenen bu çalışmanın amacı, rekabet avantajı yaratabilme adına lojistik yetenekler, süreç yenilikçiliği ve işletme performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu maksatla İstanbul Ticaret Odası veritabanında taşımacılık ve lojistik hizmetler başlığı altında kayıtlı 39 işletmede uygulamalı bir araştırma yürütülmüştür. Toplanan veri güvenilirlik ve keşifsel faktör analizlerine tabi tutulduktan sonra boyutlar arasındaki ilişkiler regresyon analizleri ile incelenmiştir. Sonuç olarak süreç yenilikçiliğinin lojistik işletmelerin performansı üzerindeki pozitif etkileri ve lojistik yetenekler ile işletme performansı ilişkisi üzerindeki moderatör değişken rolü ortaya konulmuştur.

Anahtar kelimeler: Lojistik yetenekler, yenilikçilik, süreç yenilikçiliği, işletme performansı

1. GİRİŞ

Günümüzün küresel iş dünyasında firmalar, yenilik yapmak ya da yok olmak arasında bir tercihle yüzleşmek zorundadır. Yenilik, en basit şekliyle bir fikri bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmete dönüştürerek ticarileştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu haliyle yenilikçilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi şekliyle karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik yenilik ise ürün ve hizmetlerdeki ya da ürün veya hizmetlerin üretim yollarındaki değişiklikleri üretmek için yeni teknolojinin kullanılmasıdır (Tirupati, 2008: 105). Bu yüzden teknolojik yenilik; teknolojinin yeni ürün ve süreçlerin gelişimi ile birleştirilmesi olarak da düşünülebilir.

Yenilik için asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu bağlamda yenilikçilik faaliyetleri firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma veya organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler veya yöntemleri kapsamaktadır. (OECD ve Eurostat, 2006: 50). Yenilik terimi, asgari koşul olan bu küçük gelişmelerden endüstrinin dönüşümüne neden olabilecek önemli buluşlara kadar geniş bir yelpazede ele alınmaktadır.

Yenilik yazınının büyük bir kısmı, ürün yenilikçiliği hatta ileri teknoloji ürünlerde yenilikçilik üzerine odaklanmış olsa dahi yenilikçiliği sadece ürün ve ileri teknoloji konuları ile kısıtlamak bir hata olacaktır. Çünkü, işletmeler açısından bakıldığında yenilikçiliğin yönetilmesinde karşımıza birçok seçenek çıkmakta; işletmeler yeniliğe, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapış şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşmaktadırlar. Genel olarak bir işletmede yenilikçilik faaliyetleri, teknik ve idari alanlar ile ürün ve süreçler üzerinde gerçekleştirilmektedir (Cunliffe, 2008: 106). Kısaca ürün ve süreç yeniliği olarak iki kategoride değerlendirilebilen teknolojik yenilikler, işletmelerin rekabetçiliğini geliştirmeleri ve rekabet avantajı kazanmalarının ana kaynağıdır (Xu vd., 2008: 340). Buradaki süreç, bir üretim süreci olabileceği gibi bir dağıtım süreci de olabilmektedir. Avrupa Komisyonu ve Eurostat tarafından da temel alınan Oslo Manuel de bu görüşü destekleyecek şekilde teknolojik yeniliği “teknolojik ürün yenilikleri” ve “teknolojik süreç yenilikleri” şeklinde iki başlık altında sınıflandırmaktadır.

Süreç yenilikçiliğinde, yeni veya önemli ölçüde gelişmiş bir üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanması söz konusudur. Süreç yenilikleri, girdi ve çıktı arasındaki ilişkiyi sağlayan teknoloji ile ilgili yeni araç, aygıt ve bilgi birikimini ifade etmektedir. Süreç yenilikleri genellikle ürün veya hizmeti yaratmanın verimliliğini artırmaya katkıda bulunur. Ayrıca artırılmış kalite ve güven ile müşteri için değer yaratabilir. Bununla beraber bu tip gelişmeler fazla maddi değildir ve genellikle tüketici tarafından fark edilmesi zordur (Gopalakrishnan vd., 1999: 148). Rothwell ve Gardiner’e (1989) göre yenilik sadece teknolojik açıdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmez, aynı zamanda teknolojik bilgide küçük çaplı değişikliklerin kullanımını da içerir. Bu açıdan yenilik, radikal (devrimsel) ve kademeli (artımsal) olarak iki düzeyde sınıflandırılmaktadır. Dolayısıyla, teknolojik süreç yenilikleri sonucunda ortaya konan proses teknolojik olarak tamamen yeni bir proses olabileceği gibi mevcut bir prosesin teknolojik çerçevede geliştirilmiş ya da değiştirilmiş bir hali olarak da ortaya çıkabilmektedir. Garcia ve Calantone’ye (2002) göre radikal yenilik, yeni pazar altyapıları oluşturan ve yeni teknolojiler içeren yeniliklerdir. Uygulayıcı birim açısından iş uygulamalarında önemli değişikliklere neden olan (Tekin vd., 2003: 140) bu tip yenilikler pazarda bir benzeri bulunmadığı için işletmeye rekabet avantajı sağlayacaklardır. Yine aynı yazarlara göre kademeli yenilik ise, mevcut pazarda var olan teknolojiyi geliştiren ya da yeni özellik ve fayda sağlayan ürünlerdir Garcia ve Calantone (2002). Uygulayıcı birim açısından yeniliklerin mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılarak gerçekleştirilmesini ifade eden (Tekin vd., 2003: 141) bu tip yenilikler, genellikle firmaya özeldir, firmaların yeteneklerine ve öğrenmesine dayandığı (Özçelik, 2002: 7) için diğer firmalar tarafından taklit ve ikame edilmesi güç olacak ve işletmeye pazarda rekabet avantajı kazandıracaktır. Süreç yeniliği, üretim süreçlerini daha efektif yapacak potansiyellerin gelişimini yönetir. Bu yeniliklerin faydaları farklı varyanslarda meydana gelir. Yenilik süreçlerinin faydalarından bazıları şöyledir (Tirupati, 2008: 110); (1) yüksek üretkenlik ve verimliliği yöneten sürecin zamanını azaltma, (2) kurulum zamanı ile maliyet sağlama esnekliğinin azalımı ve değişiklik üretmek için yetenek geliştirmek, (3) çıkış kalitesini artırmak, böylece daha üstün ürünler üretmek ve (4) israfı azaltmak, süreç karını artırmak, böylece uygun kaliteyi ve ürün emniyetini geliştirmektir.

İş dünyası açısından lojistik, tedarik zincirinin bir parçası olarak değerlendirilmekte ve hammadde, yarı-mamul, mamul ve ilgili bilgilerin üretim noktasının başından tüketim noktasına kadar, müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla, etkin ve düşük maliyetli bir şekilde akış ve depolanması süreçlerinin, planlanması, uygulama ve kontrol edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Lojistik, Porter (1980: 37) tarafından da değer zinciri bağlamında temel faaliyetlerden birisi olarak ifade edilmiştir. Birçok yazar lojistik ve lojistiğin alt faktörlerini dağıtım esnekliği ve cevap verebilirlik aracılığıyla firma stratejilerini başarıyla yürütebilmeyi sağlayan hayati bir yetenek olarak kabul etmektedir (Daugherty ve Pittman 1995; Morash vd., 1996; Lynch vd., 2000). Hedef pazarların bölgeselden, uluslar arası ve küresel seviyeye yükselmesiyle günümüz lojistik endüstrisi oldukça dinamik bir hale gelmiştir. Türkiye, kıtalar arası coğrafik konumunun da etkisiyle, bugüne kadar bu genişlemeye paralel olarak lojistik sektöründe önemli gelişme kaydetmiştir. Buna karşılık Dünya Bankası Lojistik İndeksinde 34ncü sırada yer alması, bir tezat teşkil etmektedir (Arvis vd., 2007). Bu durum küresel çerçevede lojistik sektörümüzün performansının tatmin edici seviyede olmadığına işaret etmektedir.

Yönetim yazını lojistik yeteneklerin işletme performansı üzerindeki pozitif etkilerini destekler nitelikte çok sayıda kanıt sunsa dahi lojistikteki yenilikçiliğe değinen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır (Örn. Flint vd., 2005; Soosay ve Hyland, 2004; Wagner, 2008). Lojistik alanındaki çalışmalar genel anlamda yenilikçilik kavramını ihmal etmekle kalmakla birlikte (Flint vd., 2005), kaynak taramasında özellikle lojistik süreçlerindeki yenilikçilikle ilintili herhangi bir çalışmayla karşılaşmamıştır. Dolayısıyla bugün, işletmelerin lojistik yetenekleri üzerinde nasıl yenilik yapabilecekleri ve bu yeniliklerin nihai etkileri hakkında elimizde çok az bilgi mevcuttur. Lojistik yetenekler üzerindeki bu belirsizliği aydınlatmak adına; bu çalışmada lojistik süreçlerin yenilikçilik bağlamında incelenmesi hedeflenmektedir.

2. METODOLOJİ

2.1. Kavramsal Çerçeve

Yenilikçilik birçok sektörde olduğu gibi lojistik sektöründe de rekabet avantajı sağlayan kilit yeteneklerden birisidir. Bu noktadan çıkışla araştırmamız işletmelerin lojistik süreçlerindeki yenilikçilik ile sınırlandırılmıştır. Araştırmamız kapsamına aldığımız lojistik süreçleri teknolojik süreç yenilikçiliği açısından incelediğimizde yukarıdaki açıklamalar ışığında lojistik süreçlerde yapılan süreç iyileştirmelerinin teknolojik süreç yenilikçiliği kapsamında yer aldığını görmekteyiz. Bu çerçevede işletmelerin lojistik süreçleri üzerindeki süreç yenilikçilik seviyesi ile işletme performansı arasında doğrusal bir ilişki olması gerekmektedir. Bu tespiti dayanarak araştırmamızın ana hipotezini şu şekilde ifade etmekteyiz;

Lojistik yetenekler, süreç yenilikçiliği ve işletme performansı arasındaki ilişkileri inceleyen bu çalışma, lojistik yetenekler ve süreç yenilikçiliği faktörlerini bağımsız değişken olarak ele almakta ve bu faktörlerin etkilerinin işletme performansını artıracağını ileri sürmektedir. Bu kapsamda, giriş bölümde yer verilen literatürden alınan desteklere de dayanarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: *Lojistik yeteneklerin işletmelerin niteliksel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.*

Hipotez 2: *Lojistik yeteneklerin işletmelerin niceliksel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.*

Hipotez 3: *Lojistik süreçlerindeki yenilikçilik seviyesinin işletmelerin niteliksel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.*

Hipotez 4: *Lojistik süreçlerindeki yenilikçilik seviyesinin işletmelerin niceliksel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.*

Değer zincirinin parçalandığı, katma değer yaratmayan işlerin devre dışı bırakılarak uzmanlaşmanın ön plana çıktığı ve coğrafik pazarın tüm dünyaya yayıldığı bir iş ortamında lojistik yetenekler yüksek bir işletme performansı için vazgeçilmez bir araçtır. Diğer taraftan süreç yenilikçiliği performans üzerinde doğrudan etkileri olduğu gibi aynı zamanda lojistik yetenekler üzerinde de etkili olmaktadır. Bu etki sonucunda işletmeler lojistik süreçlerini yeniden dizayn etmektedirler. Ortaya konan yeni süreç işletmenin mevcut lojistik yetenekleri ile uyumluysa, yüksek performans ortaya çıkmaktadır. Aksi durumda ise performans olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Dolayısıyla, lojistik yetenekler-süreç yenilikçiliği uyumu performans üzerinde etkili olmaktadır. Bu çerçevede süreç yenilikçiliğinin, gerek işletme performansını arttırmadaki rolü, gerekse lojistik yetenekler üzerindeki etkileriyle, moderatör bir değişken (Baron ve Kenny, 1986) olarak ortaya çıkması beklenmektedir. Dolayısıyla;

Hipotez 5: *Hizmet odaklı süreç yenilikçiliğinin lojistik yetenekler ile karşılıklı etkileşimi işletmelerin niteliksel performansı üzerinde etkili olacaktır.*

Hipotez 6: *Teknoloji odaklı süreç yenilikçiliğinin lojistik yetenekler ile karşılıklı etkileşimi işletmelerin niteliksel performansı üzerinde etkili olacaktır.*

Hipotez 7: *Hizmet odaklı süreç yenilikçiliğinin lojistik yetenekler ile karşılıklı etkileşimi işletmelerin niceliksel performansı üzerinde etkili olacaktır.*

Hipotez 8: *Teknoloji odaklı süreç yenilikçiliğinin lojistik yetenekler ile karşılıklı etkileşimi işletmelerin niceliksel performansı üzerinde etkili olacaktır.*

2.2. Ölçekler

Araştırmamızda kullandığımız bağımsız değişkenlerden lojistik yetenekler ölçeği güncel ve uluslararası alanda genel kabul görmüş kaynaklar arasında literatür araştırması yapılarak lojistik fonksiyon alanlarına uygun olarak daha önceki çalışmalarda (Morash vd., 1996; Fawcett vd., 1997; Lynch vd., 2000; Celuch vd., 2002; Lu ve Yang, 2006) kullanılmış ve geçerlik ve güvenilirlikleri onaylanmış anket soruları arasından ortak noktalar tespit edilerek oluşturulmuştur.

Bir işletmede süreç yenilikçiliğinin ölçülebilmesi için Xu vd.ne (2008: 342) göre beş kriter kullanılmaktadır. Bunlar; (1) var olan teknolojiyi geliştirmek, (2) üretim ekipmanlarını yenilemek, (3) üretim mühendisliği sürecini yenilemek, (4) yeni yönetim kontrol sistemleri tanımlamak ve (5) yönetimi daha verimli hala getirmek ve prosedürleri basitleştirmektir. Bu

çerçeveye uygun olarak süreç yenilikçiliği ölçeği Wang ve Ahmed (2004) ile Projago ve Sohal (2003) ölçeklerinin adapte edilmesiyle oluşturulmuştur.

Örnekleminizde yer alan lojistik işletmelere ait hassasiyetle ölçülmüş ve geçerli objektif performans kriterlerine dayalı finansal raporlara erişmek oldukça zor olması nedeniyle Dess ve Robinson (1984) tarafından önerilen subjektif performans ölçme yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntem uygun olarak, literatürde sıklıkla kullanılan (Venkatraman ve Ramanujan, 1986; Baker ve Sinkula, 1999; Lynch vd., 2000; Antoncic ve Hisrich, 2001; Zahra vd., 2002; Chang vd., 2003; Rozenzweig vd., 2003) ölçekler arasından niceliksel ve niteliksel performans kriterlerini içeren yirmi dört değişken ile bu çalışmanın bağımlı değişken ölçeği oluşturulmuştur.

Ankette yer alan soru cümlelerinin oluşturulmasında, orijinal dili olan İngilizce'den Türkçe'ye tercüme ve geri tercüme metodu (Brislin, 1970) kullanılmıştır. Ayrıca akademisyen ve yöneticilerle yapılan mülakat ile mevcut değişkenlerde anlam kayması ya da ifade bozukluğu olup olmadığı sorgulanmıştır. Nihayetinde beşli Likert tipi ölçek kullanılarak ankete son şekli verilmiştir.

2.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Uluslararası rekabetin işletmeleri daha çok yenilik yapmaya yönelttiği öngörüsü ile hipotezlerimizin test edilmesi amacıyla İstanbul'da konuşlu uluslararası taşımacılık hizmeti sağlayan lojistik işletmelerin çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Bu kapsamda İstanbul Ticaret Odası veritabanında "taşımacılık ve lojistik hizmetler" başlığı altında kayıtlı ve uluslar arası karayolu yük taşımacılığı belgesi almış lojistik işletmeleri arasından 100 işletme tesadüfi olarak seçilmiştir. Veri saklanması ve uygun doldurulmaması nedeniyle elenen anketlerden sonra edilen 39 lojistik işletmesinden toplanan 189 adet anketten bir veri tabanı oluşturulmuştur.

Örnekleminizi oluşturan çalışanların % 62'i erkek, % 38'si kadındır. Lise mezunu % 25, yüksek okul mezunu %15 ve lisan düzeyinde eğitime sahip olanların oranı %50'dir. Katılımcıların %75'ini 35 yaş ve altındakiler oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların %49,7'si uzman çalışan, %16,2'si alt düzey, %22,5'i orta düzey ve % 11,6'sı üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Bu veriler örnekleminizin genç, eğitilmiş ve dinamik bir kitleyi temsil ettiğini dolayısıyla yeniliklere açık bir grup olduğunu göstermektedir.

2.4. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Anket formunda yer alan değişkenlerin birçoğunun geçerlilik ve güvenilirlikleri önceki çalışmalarda test edilmiş olsa dahi tekrar ölçek güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Bu maksatla öncelikle Cronbach alfa değerine bakılmış; tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısının $\alpha = ,974$ gibi tatmin edici bir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ancak ölçekte yer alan değişkenler birer birer incelendiğinde ölçek güvenilirlik katsayısını aşan ve ,500'den düşük düzeltilmiş değişken-toplam korelasyon değeri bulunan P_Ino01 ve P_Ino09 değişkenleri ölçek dışına çıkartılmışlardır. Bu işlem sonunda ölçeğin kümülatif güvenilirlik katsayısı değeri $\alpha = ,976$ 'ya yükselmiştir.

Güvenilirlik analizini müteakip temel bileşen analizi ile ölçeklerdeki faktör yapıları açığa çıkartılmıştır. Bu uygulamada özdeğeri 1'in üzerinde değer alan bileşenler ile çapraz yükleme yapmaksızın ,500 değerinin üzerinde faktör yükü olarak bileşenlerine ayrılan değişkenler dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre; Lojistik yetenekler (KMO: ,930; Açıklanan toplama varyans: 54,435), Süreç yenilikçiliği (KMO: ,830; Açıklanan toplama varyans: 63,020) ve Performans (KMO: ,936; Açıklanan toplama varyans: 64,032) ölçekleri beklendiği gibi ikiye ayrılmıştır.

2.5. Araştırma sorunsalının çözümlenmesi

Araştırma sorunsalının çözümlenmesinde öncelikle araştırma modelimizde yer alan faktörler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda araştırma modelinde yer alan dört bağımsız değişkenin hem birbirleriyle hem de işletme performansı boyutlarıyla aralarında pozitif ve çift yönlü bir ilişki olduğu ($p < 0.001$) tespit edilmiştir (bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	St.S.	MOLY	OOLY	HOSİ	TOSİ	Nit.Perf	Nic.Perf.
MOLY	4,1238	,59700	1,000					
OOLY	4,1342	,58530	,824**	1,000				
HOSİ	3,9598	,68204	,612**	,658**	1,000			
TOSİ	4,1243	,72915	,550**	,626**	,633**	1,000		
Nit.Perf.	4,0847	,63818	,747**	,794**	,602**	,607**	1,000	
Nic.Perf.	4,1058	,65950	,752**	,714**	,592**	,543**	,753**	1,000

** p<0.01 (çift yönlü)

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

- Müşteri odaklı lojistik yetenekler ($B: 0,288$; $p < 0,001$) ile operasyon odaklı lojistik yeteneklerin ($B: 0,557$; $p < 0,001$) işletmenin niteliksel performansına doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olduğuna dair H1 hipotezi desteklenmiştir ($R^2: 65,7$; $F: 177,975$; $p < 0,001$).
- Müşteri odaklı lojistik yetenekler ($B: 0,511$; $p < 0,001$) ile operasyon odaklı lojistik yeteneklerin ($B: 0,293$; $p < 0,001$) işletmenin niceliksel performansına doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olduğuna dair H2 hipotezi desteklenmiştir ($R^2: 59,4$; $F: 135,782$; $p < 0,001$).
- Hizmet odaklı süreç yenilikçiliği ($B: 0,363$; $p < 0,001$) ile teknoloji odaklı süreç yenilikçiliğinin ($B: 0,377$; $p < 0,001$) işletmenin niteliksel performansına doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olduğuna dair H3 hipotezi desteklenmiştir ($R^2: 44,8$; $F: 75,393$; $p < 0,001$).
- Hizmet odaklı süreç yenilikçiliği ($B: 0,414$; $p < 0,001$) ile teknoloji odaklı süreç yenilikçiliğinin ($B: 0,281$; $p < 0,001$) işletmenin niceliksel performansına doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olduğuna dair H hipotezi desteklenmiştir ($R^2: 39,7$; $F: 61,355$; $p < 0,001$).

Elde edilen sonuçlara göre, lojistik yetenekler ve süreç yenilikçiliği, direkt olarak, performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerdeki artışlar performans üzerinde artışlara neden olmaktadır. Bir başka deyişle, lojistik yetenekler ile performans ve süreç yenilikçiliği ile performans arasında doğrusal bir ilişki gözlemlenmektedir.

Süreç yenilikçiliğinin lojistik yetenekler ile işletme performansı ilişkisi üzerinde oynadığı moderatör değişken rolüne dair hipotez Baron ve Kenny (1986) metodolojisine göre çözümlenmiştir. Bulgular ise şöyledir;

- Hizmet odaklı süreç yenilikçiliği ile lojistik yetenekler etkileşiminin niteliksel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Dolayısıyla H5 hipotezi desteklenmemiştir.
- Teknoloji odaklı süreç yenilikçiliği ile lojistik yetenekler etkileşiminin niteliksel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Dolayısıyla H6 hipotezi desteklenmemiştir.
- Hizmet odaklı süreç yenilikçiliği ile müşteri odaklı lojistik yetenekler etkileşiminin niceliksel performans üzerinde etkisi tespit edilememişken, operasyon odaklı lojistik yetenekler ile etkileşiminin niceliksel performans üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir ($p<0,05$). Dolayısıyla H7 hipotezi kısmen desteklenmiştir.
- Teknoloji odaklı süreç yenilikçiliği ile müşteri odaklı lojistik yetenekler etkileşiminin niceliksel performans üzerinde etkisi tespit edilememişken, operasyon odaklı lojistik yetenekler ile etkileşiminin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir ($p<0,05$). Dolayısıyla H8 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmamızın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelendiğinde, H1 ve H2 hipotezlerinin analiz sonuçlarında da görüleceği üzere, müşteri odaklı lojistik yeteneklerin niteliksel performans üzerine, operasyon odaklı lojistik yeteneklerin ise niceliksel performans üzerine olan etkilerinin diğer alternatiflerden daha güçlü olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, finansal performanslarını artırmak isteyen yöneticilere operasyon odaklı lojistik yetenekler üzerine, performans öncelikleri niteliksel çıktılar olan yöneticilere ise müşteri odaklı lojistik yeteneklere odaklanmalarını önerebiliriz.

Analiz bulguları süreç yenilikçiliğinin işletmenin gerek niteliksel gerekse niceliksel performansı üzerine olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, teknoloji odaklı süreç yenilikçiliği alt boyutunun işletmelerin niceliksel işletme performansı üzerine olan etkisi diğer alternatiflere göre nispeten daha düşük bir katsayı ile destek bulmuştur. Bu sonuç, teknoloji odaklı süreç yenilikçiliği için yapılacak yatırımların işletmenin niceliksel performansı üzerine olan pozitif etkilerinin aniden hissedilememesi ile açıklanabilmektedir.

Araştırma sonuçlarına süreç yenilikçiliği boyutlarının moderatör rolü ile ilgili olarak bakıldığında; analiz bulguları, süreç yenilikçiliği boyutlarının her ikisinin de operasyon odaklı lojistik yetenekler ile etkileşiminin işletmenin niceliksel performansı üzerinde etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla operasyon odaklı lojistik yeteneklerin niceliksel performans üzerindeki etkisinin bir ölçüde süreç yenilikçiliği tarafından

belirlendiği söylenebilir. Bu bulguyu operasyon odaklı lojistik yetenekler üzerinde yapılacak süreç yenilikçiliği uygulamalarının olumlu finansal getiri sonucunu doğurabileceği şeklinde ifade etmek mümkündür. Ayrıca bulgular, beklentilerimizin aksine, süreç yenilikçiliği ile müşteri odaklı lojistik yeteneklerin etkileşiminin finansal bir çıktıyla sonuçlanmadığını göstermektedir. İlâveten bağımsız değişkenler arasındaki diğer etkileşimlerin de işletmelerin niteliksel performansı üzerinde yarattığı herhangi bir etkinin varlığı istatistiksel olarak desteklenmemektedir. Bu bulgulardan lojistik yöneticilerine niceliksel performanslarını artırmak amacıyla mevcut lojistik yeteneklerini yenilikçi bir yaklaşımla geliştirmeye çalıştıklarında; süreç yenilikçiliği uygulamalarını öncelikle operasyonel lojistik yetenekleri üzerinde hayata geçirmelerini tavsiye etmekteyiz.

KAYNAKÇA

- Arvis, J-F., Mustra, M.A., Panzer, J., Ojala, L. ve Naula, T. 2007. Connecting to compete: Trade logistics in the global economy, the Logistics Performance Index and its indicators. International Trade Department, The World Bank, <http://siteresources.worldbank.org/INTTLF/Resources/lpireport.pdf>
- Aslanoğlu, M. 1990. *İktisadi Kalkınmada Uygun Teknoloji Yaklaşımı*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- 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.
- Cunliffe, A. 2008. *Organization Theory*. New Delhi, India: Sage.
- Daugherty, P. ve Pittman, P. 1995. Utilization of time-based strategies: Creating distribution flexibility/ responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15(2), 54-60.
- Flint, D.J., Larsson, E., Gammelgaard, B. ve Mentzer, J.T. 2005. Logistics innovation: A customer value oriented social process. *Journal of Business Logistics*, Vol. 26(1), 113-147.
- Garcia, R. ve Calantone, R. 2002. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.19(2), 110-132.
- Gopalakrishnan, S., Bierly, P. ve Kesler, E.H. 1999. Reexamination of product and process innovations using a knowledge-based view. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 10(1), 147-166.
- İlkin, A. 1979. *Kalkınma ve Sanayi Ekonomisi*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Lu, C.-S. ve Yang, C.-C. 2006. Evaluating key logistics capabilities for international distribution center operators in Taiwan. *Transportation Journal*, Vol. 45, 9-27.
- Lynch, D.F., Keller, S.B. ve Ozment, J. 2000. The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21(2), 47-67.
- 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*, Vol. 17(1), 1-22.

- OECD ve Eurostat 2006. Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. 3ncü baskı, Tübitak.
- Özkalp, E. 1991. *Örgütlerde Davranış*. Anadolu Üniversitesi AÖF yayını, Eskişehir.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Prajogo D.I. ve Sohal A.S. 2003. The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20(8), 901–918.
- Rothwell, R. ve Gardiner, P. 1989. The strategic management of re-innovation. *R&D Management*, Vol.19(2), 147-160.
- Soosay, C.A. ve Hyland, P.W. 2004. Driving innovation in logistics: Case studies in distribution centers. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 13(1), 41-51.
- Tekin, M., Güleş, H.K. ve Öğüt, A. 2003. *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*. 2nci baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tirupati, D. 2008. Role of technological innovations for competitiveness and entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*, Vol.17(2), 103-115.
- Wagner, S.M. 2008. Innovation management in the German transportation industry. *Journal of Business Logistics*, Vol. 29(2), 215-231.
- Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. 2004. Development and validation of the organisational innovativeness construct. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7(4), 303-313.
- Xu, R., Song, X. ve Liu, G. 2008. The role of organizational capability on technological innovation. *Proceedings of the 2008 ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*, Vol.3, 339-343.

TÜRKİYE'DE STRATEJİK İŞBİRLİKLERİ: İLİŞKİ SÜRESİNİN ORTAKLAR ARASI UYUMA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Ayla ESEN
Boğaziçi Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu
Uluslararası Ticaret Bölümü
ayla.altinkurt@boun.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye'deki stratejik işbirliklerinin dinamiklerini incelemektedir. Çalışmanın amacı, Türkiye'de işbirliklerine giriş sebepleri ve tercih edilen işbirliği türleri gibi genel özelliklerin incelenmesinin yanı sıra, ilişki süresinin ilişkiye yönelik faktörlere (işbirliği ortağı ile stratejik uyum, kültürel uyum, organizasyonel uyum) etkisinin araştırılmasıdır. Araştırma modeli, hem sermaye yatırımlı işbirlikleri (ortak girişimler), hem de sermaye yatırımı olmayan işbirlikleri (sözleşmeli işbirlikleri) dahil olmak üzere, Türkiye'deki 106 stratejik işbirliğinden toplanan veriler kullanılarak test edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, işbirliği ilişkisinin yeni olduğu dönemlerde, stratejik uyum işbirliği performansına etki ederken, işbirliği süresi uzadıkça, ortaklar arası organizasyonel uyumun performansa etkisi belirgin olmaktadır. Ayrıca, işbirliğinin süresi uzadıkça, ortaklar arasındaki stratejik uyum ve kültürel uyum da artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İşbirlikleri, Ortaklar Arası Uyum

1.GİRİŞ

Sürekli değişimin yaşandığı ve belirsizliğin arttığı günümüzde, organizasyonlar çevresel faktörlerin olumsuz etkilerini en aza indirebilmek amacıyla işbirliği ve ortaklıklar yapmayı tercih etmektedir. Stratejik işbirlikleri günümüzde popüler bir strateji olarak görülmekte (Yoshino ve Rangan, 1995) ve farklı stratejik işbirliği türleri giderek daha fazla uygulanmaktadır (Beamish ve Delios, 1997; Culpan, 2002). Şirketlerin ayakta kalmak için rekabet etmelerinin gerekliliğini vurgulayan eski anlayış yerini işbirliğinin faydalarına odaklanan yeni bir anlayışa bırakmıştır.

Stratejik işbirlikleri, organizasyonlar arasındaki herhangi bir konuya yönelik işbirliğine anlaşmaları/sözleşmeleri olarak tarif edilmektedir. Firmalar arası işbirliğinin bir "stratejik işbirliği" olabilmesi için, tarafların tümünün stratejik faydalar sağlaması gerekmektedir (Das ve Teng, 1998; Lynch, 1993; Yoshino ve Rangan, 1995). Stratejik işbirliklerinin, birden fazla taraf arasında gerçekleşmesi nedeniyle, işbirliği ortakları arasındaki uyum dikkate alınması gereken önemli konulardan biridir. İki firma bir stratejik işbirliği

oluşturduğunda, amaçları/hedefleri, şirket kültürleri, organizasyonel sistemleri ve prosedürleri ilişkinin dinamiklerini belirlemektedir.

Firmalar, organizasyonlar arası ilişkilere girdiklerinde, genellikle işbirliğinin sonuçlarına yönelik bir belirsizlik hissi yaşanmaktadır. Ancak ortaklar arası ilişki zaman içerisinde geliştikçe ve ortaklar bu işbirliğine zaman, çaba ve kaynaklarını aktardıkça, aralarındaki bağ güçlenmekte, ortak değerler oluşmakta ve işbirliğinin başarısı için neler gerektiği konusunda karşılıklı bir anlayış geliştirmektedirler (Aulakh ve Madhok, 2002).

Bu araştırmanın amacı, stratejik işbirliklerinde ortaklar arası uyumun, işbirliğinin süresine göre ne şekilde farklılaştığını ortaya koymaktır. Ortaklar arası uyum, stratejik uyum, kültürel uyum ve organizasyonel uyum olmak üzere üç ana boyutta ele alınmıştır.

Stratejik uyum, işbirliği ortamında aranan en temel özelliklerden biridir. Taylor (2005), stratejik uyumu 3 boyutta tanımlamaktadır; bu boyutlar, ortakların işbirliğini oluşturmalarına neden olan stratejilerinin uyumu, işbirliğinin kendisi için belirledikleri stratejilerin uyumu ve ortakların güçlü ve zayıf yönlerinin işbirliğinde bir sinerjiye dönüşmesi olarak sıralanmaktadır. Stratejik uyum, işbirliği ortaklarının birbirini tamamlayan ve uyumlu hedeflere sahip olmaları ve işbirliğine ilişkin stratejilerinin birbiriyle çelişmemesi sonucu oluşmaktadır (Doz ve Hamel, 1998; Speakman ve Sawhney, 1991).

Kültürel uyum, işbirliği ortaklarının örgüt felsefesi ve değerler açısından birbiriyle uyumu olarak tanımlanmaktadır (Das ve Teng, 1998; Sarkar, 2001). Organizasyonel uyum ise, ortaklar arasındaki organizasyonel yetkinlikler ve prosedürler açısından bezerliklere işaret etmektedir (Sarkar vd., 2001; Madhok ve Tallman, 1998).

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Firmalar işbirliğine girdikleri ilk dönemde, genellikle stratejik işbirliğinin ne tür çıktıları olacağına yönelik bir belirsizlik yaşamaktadırlar. Firmalar arası ilişki zamanla geliştikçe ve ortaklar bu ilişkiye zaman, çaba ve kaynak ayırmaya devam ettikçe, ortak değerler geliştirerek, işbirliğinin başarısı için nelere ihtiyaç olduğunu daha iyi anlayarak ve organizasyonel sistemlerini, kural ve prosedürlerini bu doğrultuda düzenleyerek daha uyumlu bir ilişki oluştururlar (Aulakh ve Madhok, 2002). Bu nedenle, araştırma kapsamında test edilmek üzere, stratejik işbirliğinde firmalar arası ilişki süresi ve ortaklar arası uyuma yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Ortaklar arasındaki stratejik uyum, farklı ilişki süresi seviyelerinde farklılık gösterecektir.

Hipotez 2: Ortaklar arasındaki kültürel uyum, farklı ilişki süresi seviyelerinde farklılık gösterecektir.

Hipotez 3: Ortaklar arasındaki organizasyonel uyum, farklı ilişki süresi seviyelerinde farklılık gösterecektir.

2.1. Metodoloji

Araştırmanın verileri, İnternet üzerinden uygulanan bir anket ile toplanmıştır. Anket soruları, literatür taraması ile ortaya çıkarılan ölçekler kullanılarak hazırlanmıştır. Anketler, elektronik posta yoluyla İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl listelediği ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan (İSO500) veya İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na (İMKB) kote olan firmaların orta ve/veya üst yönetim kademesinde, şirketinin gerçekleştirdiği en az bir stratejik işbirliği konusunda bilgi sahibi olan yöneticilere, anketin bulunduğu internet sitesinin adresi de belirtilerek iletilmiştir. Toplam 713 firmaya gönderilen anketlerden %38.6 oranında bir geri dönüş alınarak 139 anket toplanmıştır. Bu anketlerin 106 adedi uygun bulunarak araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

2.2 Bulgular

Türkiye'deki 106 stratejik işbirliğinden oluşan örneklemin %57'sini büyük ölçekli firmalar oluşturmaktadır. 106 adet stratejik işbirliğinin %22'si ortak girişim (joint venture), %78'i ise sözleşme bazlı işbirlikleridir (contractual agreements). Örnekleme yer alan ortak girişim firmalarının %65'i, 4 yıl veya daha fazla süredir faaliyet göstermektedir. Tüm örneklem incelendiğinde, stratejik işbirliklerinin %48'inin 3 yıl veya daha az süredir varolduğu, %41'inin 4 ila 15 yıl arası bir ilişki süresi olduğu, %11'inin ise 16 yıl veya daha fazla süreli bir ilişki süresine sahip olduğu görülmektedir.

ANOVA testleri gerçekleştirilerek, farklı ilişki süresi seviyelerinde ortaklar arası stratejik uyum, kültürel uyum ve organizasyonel uyum seviyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Buna göre, organizasyonlar arası ilişkinin süresi uzadıkça, ortaklar arası stratejik uyum ve kültürel uyum artmaktadır. Ancak organizasyonel uyumun ilişki süresine göre farklılaşması konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir bulguya ulaşılamamıştır.

Farklı ilişki sürelerinde ortaklar arası uyumun işbirliği performansına etkileri de araştırma kapsamında incelenmiştir. Yapılan regresyon analizleri ışığında, ilişki süresi 0-3 yıl arasında olan işbirliklerinde, stratejik uyumun firma performansını olumlu etkilediği görülmüştür. İlişki süresi uzadıkça, yani işbirliği süresi 4 yıldan fazla olan stratejik işbirliklerinde, ortaklar arası organizasyonel uyumun işbirliği performansını etkilediği ortaya çıkmıştır.

3. SONUÇ

Stratejik işbirlikleri kurulmasının temel nedeni, ortaklara stratejik avantajlar sağlamasıdır. Bu nedenle ilişkinin oluşumu safhalarında, yani stratejik işbirliğinin kuruluş aşamasında, stratejik hedefler daha kritik öneme sahip olmaktadır; işbirliğinin yaşam döngüsünün ilk safhalarında, ortaklar arası stratejik uyum işbirliği performansının gelişiminde daha önemli bir role sahip olmaktadır.

İşbirliğinin süresi uzadıkça, ortaklar birbirlerini daha iyi tanımakta ve ortak bir kültür yaratmaktadır. Bu nedenle ortaklar arası kültürel uyum, zaman içerisinde gelişmektedir. İşbirliği süresi ilerledikçe, ortaklar başarı için yönetsel ve örgütsel becerilerini geliştirmeye daha fazla odaklanmaktadır. Ortakların teknik yetkinlikleri ve organizasyonel

prosedürlerinin uyumlu olması performansı doğrudan etkileyen bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu bulgular ışığında, stratejik işbirliğinin başarısı için ilk yıllarda stratejik uyuma, ilerleyen yıllarda ise organizasyonel uyuma önem verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

Aulakh, P.S. ve Madhok, A. 2002. Cooperation and performance in international alliances: The critical role of flexibility. In F.J. Contractor & P. Lorange (Eds.), Cooperative strategies and alliances. Oxford: Elsevier Science.

Beamish, P.W. ve Delios, A. 1997. Incidence and propensity of alliance formation in U.S., Japanese and European MNEs. In P.W. Beamish & J.P. Killing (Eds.), Cooperative strategies: Asian pacific perspectives. San Francisco: New Lexington Press.

Culpan, R. 2002. Global business alliances: Theory and practice. Westport, CT: Quorum Books.

Das, T.K. ve Teng, B. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. Academy of Management Review, 23, 491-512.

Doz, Y. L. ve Hamel, G. (1998). Alliance advantage: The art of creating value through partnering. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lynch, R.P. 1993. Business alliance guide: The hidden competitive weapon. New York: John Wiley & Sons.

Madhok, A. ve Tallman, S.B. (1998). Resources, transactions, and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. Organization Science, 9(3), 326-339.

Sarkar, M.B., Echambadi, R. ve Harrison J.S. (2001). Alliance entrepreneurship and firm market performance. Strategic Management Journal, 22, 701-711.

Speakman, R.E. ve Sawhney, K. (1991). Towards a conceptual understanding of the antecedents of strategic alliances. Management Science Institute, Report No: 90/114.

Taylor, A. (2005). An operations perspective on strategic alliance success factors. International Journal of Operations & Product Management, 25(5/6), 469-490.

Yoshino, M.Y. ve Rangan, U.S. 1995. Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization. Boston, MA: Harvard Business School Press.

**“DEVAMLILIK İÇİNDE DEĞİŞİM”:TÜRKİYE’DEKİ BÜYÜK AİLE
HOLDİNGLERİ VE BÜNYELERİNDEKİ ŞİRKETLERİN KURUMSAL BÜYÜME
STRATEJİLERİ (1938-2009)**

Doç. Dr. Ayşe KARAEVLİ
Sabancı Üniversitesi
Yönetim Bilimleri Fakültesi
akaraevli@sabanciuniv.edu

Ersin DEMİROK
Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü ve
Sabancı Üniversitesi
Yönetim Bilimleri Fakültesi
ersind@sabanciuniv.edu

ÖZET

Bu araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren altı büyük aile holdingi ve bünyelerindeki şirketlerin uyguladıkları giriş şekli (Şirket Kurma, Şirket Satınalma, Stratejik Ortaklık) tercihlerinde hangi çevresel ve örgütsel faktörlerin etkili olduğunu incelemektedir. Bulgularına göre, giriş şekillerini en çok Giriş Şekli Tecrübesi, Endüstri Penetrasyonu ve Holding Büyüklüğü faktörleri belirlemektedir. Bu sonuçlarla, var olan yazında hâkim olan İşlem Maliyetleri kuramı destek görmemiş, Kaynak Tabanlı ve Örgütsel Öğrenme görüş açalarına ise destek verilmiştir. Holdinglerinin kurumsal büyüme stratejilerinin farklı ekonomik ve kurumsal çevre şartları ve farklı örgütsel özelliklere rağmen birbirlerine benzerlik ve zaman içinde devamlılık gösterdiği, bu devamlılığın son dönemde kendi içinde değişim göstermeye başladığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile Holdingleri, Büyüme Stratejileri, Sektör/ Pazar Giriş Şekli

GİRİŞ VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütlerin büyüme esnasında yeni sektörler ve pazarlara hangi stratejilerle girdiği (Şirket Kurma, Şirket Satınalma, Stratejik Ortaklık), örgütler için kontrol, kaynak yükümlülüğü ve riski dağıtma açısından çok önemli stratejik sonuçları olan bir tercihtir (Chang ve Rosenzweig, 2001). Bu sorunsalları inceleyen yazın, genellikle yabancı çok uluslu şirketlerin yeni pazarlara girerken yaptıkları tercihlerin anlaşılması üzerine odaklanmıştır (Örn: Kogut ve Singh, 1988; Hill, vd., 1990; Madhok, 1997; Brouthers vd., 2007). Bunun yanı sıra, gelişmekte olan ekonomilerde var olan örgütlerin, kendi yerel pazarlarında ve uluslararası pazarlara açılırken uyguladıkları giriş şekli stratejilerini etkileyen faktörler de tam olarak bilinmemektedir.

Var olan yazında örgütlerin yeni bir sektöre ve/veya pazara girerken uyguladıkları giriş şeklinin açıklanmasında İşlem Maliyetleri (Transaction Cost) kuramı egemendir. Bu kurama göre, örgütler dış çevrelerindeki zayıf kurumların yarattığı bilgi alış veriş ve anlaşma yapma süreçlerindeki zorlukları en aza indirecek stratejileri tercih ederler

(Williamson, 1981). Buna göre Türkiye'deki kurumsal şartların en zayıf olduğu dönemlerde, holdingler tarafından, işlem maliyetleri en yüksek olan Stratejik Ortaklık giriş şeklinin en az ve Şirket Kurma şeklinin en çok tercih edilmesi ve gelişen dış çevre kurumsal şartları dâhilinde, holdinglerin giriş şekli tercihlerinde değişme gözlenmesi beklenmektedir. Öte yandan, Kaynak Tabanlı görüş açısı (Resource Based View), giriş şeklini dış çevre şartlarından daha çok, bir örgütün kaynak ve yetkinliklerinin belirlediği tezini öne sürer (Örn: Guillen, 2003). Bu görüş açısında göre, örgütler yetkinliği olmadığı alanlara girerken, Satınalma ve Stratejik Ortaklık stratejisini; yetkinliklerinin olduğu alanlarda ise Şirket Kurma stratejisini tercih ederler. Bir başka deyişle, çeşitlendirme stratejisinin giriş şekli tercihinde önemli rol oynaması beklenmektedir. İlişkili çeşitlendirmenin Şirket Kurarak ve ilişkisiz çeşitlendirmenin ise Satınalma veya Stratejik Ortaklık yöntemleri ile yapılması beklenmektedir. Bu bakış açısına yakın ama bu alanda biraz göz ardı edilmiş Örgütsel Öğrenme (Organizational Learning) görüşü ise, örgütlerin kaynak ve yetkinliklerini göze almaktan daha çok, tecrübeleri olan giriş şeklini uygulayacakları tezini ortaya atar (Villalonga ve McGahan, 2005). Buna göre, örgütlerin hem kümülâtif hem de son zamanlarda en çok tecrübeleri olan giriş şeklini uygulama şansının yüksek olduğu öngörülmektedir.

Var olan yazındaki araştırmalar, bu değişik kuram ve görüş açılarından en çok İşlem Maliyetleri kuramını destekleyici yönde bulgular edinmiştir. Bununla birlikte, var olan araştırmaların çok uluslu şirketlerin yabancı pazarlara girerken uyguladıkları stratejilerini inceleme üzerine odaklandıklarını belirtmiştir. Stratejik yönetim yazınında, özellikle kurumsal ve yönetim stratejileri üzerine var olan kuramların, makro ekonomik, politik ve kültürel farklılıklar gösteren bağlamlarda ortaya çıkmış şirketlerde geçerliliği önemli bir tartışma konusudur (Guillen, 2000; Hoskisson, vd. 2000). Bu bağlamda gelişmekte olan ekonomilerde egemen örgüt biçimi olan aile holdingleri ve bünyelerindeki şirketlerin büyüme ve çeşitlenme stratejilerinde izledikleri tercihlerin, kuramsal olarak açıklanması ve ampirik olarak sınanması, yazında bu sorunsalları açıklamaya yönelik yerleşmiş kuramların değişik makro-ekonomik, sosyo-politik ve kültürel bağlamların etkilerini açıklayıcı yönde yeniden yapılandırılmalarında önemli katkıları olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çok uluslu şirketlerin stratejik ortaklığı seçme durumunda yerel ortakları olan holdinglerin yaptığı tercihlerin anlaşılması, çok uluslu şirketlerin stratejilerinin daha geniş bir perspektiften anlaşılmasına katkıda bulunması açısından önemlidir.

YÖNTEM

Araştırma Türkiye'deki altı büyük aile holdinginin (Sabancı, Koç, Eczacıbaşı, Borusan, Yıldız ve Zorlu Holding) ve onların bünyelerinde faaliyet gösteren (veya göstermiş olan) toplam 652 şirketin kurumsal büyüme stratejisi tercihlerini 1938-2009 yılları arasında boylamsal olarak incelemiştir. Bazı verilere ulaşamadığından, son analizde toplam 536 giriş şekli analiz edilmiştir. Seçilen holdingler büyüklük ve kapsam, finansal yapı, yetkinlikler, aile ve yönetim yapısı, kurucu özellikleri gibi kuramsal açıdan önemli örgütsel değişkenler farklılık göstermektedir. Türkiye'nin ekonomik ve kurumsal şartları farklı üç ayrı dönemi; 1938-1980, 1981-2000 ve 2001-2009 yılları arasında değişkenlik göstermektedir. Bu yünden, *Kalkınma Dönemi* ve *Makro Ekonomik Gösterge* (Türkiye GSYH Değişimi) değişkenleri, çevresel faktörlerin giriş şekli tercihlerini nasıl etkilediklerini anlamaya yönelik, kuramsal açıdan anlamlı ve farklılık gösteren değişkenlerdir.

Örgüt seviyesindeki değişkenler şunlardır: *Giriş Şekli Tecrübesi* (bir holding veya bünyesindeki şirketin, o giriş şeklini daha önceden kaç kez uyguladığı), *Giriş şekli yakınlığı* (bu giriş şeklini en son kaç yıl önce uyguladığı), *Endüstri Penetrasyonu* (holdingin o yıl itibariyle sektörde var olan şirket sayısı), *Holding Büyüklüğü* (holdingin o yılda kaç sayıda şirket sahip olduğu), *Finansal Kaynaklara Erişim* (holdingin o yılda banka veya finansal kurum sahibi olup olmadığı), *Endüstriye İlk Giriş* (bunun bir holdingin veya bünyesindeki bir şirketin o sektöre ilk girişi olup olmadığı), *Çeşitlendirme Stratejisi* (o giriş şeklinin ilişkili veya ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi dâhilinde yapıldığı), *Kurucu Etkisi* (bu giriş şekli yapıldığında holdingin başında kurucunun olup olmadığı) ve *Holding numarası* (altı holdingden hangisinin olduğu).

Holdinglerin ve bünyelerindeki şirketlerin kurumsal büyüme stratejileri dâhilinde yaptıkları giriş şekli tercihleri birincil (holding yöneticileri ile mülakatlar) ve ikincil (otobiyografi, şirket faaliyet raporları ve tarihçeleri, gazete haberleri) kaynaklardan toplanan bilgiler dâhilinde üç ana kategori ($1=Şirket Kurma$, $2=Satınalma$, $3=Stratejik Ortaklık$) olarak kodlanmıştır. Aynı zamanda Türkiye İstatistik Kurumu ve Dünya Bankası kaynaklarından makro-ekonomik ve sektörel veriler elde edilmiştir. Amprik model çok kategorili lojistik regresyon (multinomial logit regression) yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

SONUÇLAR

Tablo 1'den anlaşıldığı gibi, çok kategorili lojistik regresyon analizi sonuçlarına göre, holdinglerin ve bünyelerindeki şirketlerin büyüme stratejileri dâhilinde yeni bir sektöre/pazara giriş tercihlerini etkileyen en önemli faktörler, *Giriş Şekli Tecrübesi*, *Endüstri Penetrasyonu* ve *Holding Büyüklüğü* değişkenleridir. Daha detaylı olarak, tabloda ortaya çıkan resim şöyle yorumlanabilir:

Giriş Şekli Tecrübesi ve Endüstri Penetrasyonu arttıkça, Satınalma ve Stratejik Ortaklık giriş şekillerinin, Şirket Kurma giriş şekline göre ve Giriş Şekli Tecrübesi arttıkça, Satınalma giriş şeklinin, Stratejik Ortaklık giriş şekline göre olasılığı azalmaktadır.

Holding Büyüklüğü arttıkça, Satınalma ve Stratejik ortaklık giriş şekillerinin, Şirket Kurma giriş şekline göre olasılığı ve Satınalma giriş şeklinin, Stratejik Ortaklık giriş şekline göre olasılığı artmaktadır.

Özetle, holdingler yeni sektörlerde büyüdükçe öncelikle Satınalma ve daha sonra Stratejik Ortaklık giriş şekillerini tercih etmektedirler. Bununla birlikte, eğer aynı sektörde büyüyorlarsa veya belirli bir giriş şeklinde uzmanlaşma göstermeye başladıklarında, Şirket Kurma giriş şeklini tercih ettikleri görülmüştür.

Bu bulgular ve yapılan analiz sonrası testler (post-hoc tests), genel olarak Türkiye'deki büyük aile holdingleri ve bünyelerindeki şirketlerin kurumsal büyüme stratejilerinin farklı ekonomik ve kurumsal çevre şartları ve farklı örgütsel özelliklere rağmen birbirlerine benzerlik ve zaman içinde devamlılık gösterdiği, ama son dönemde bu devamlılığın kendi içinde değişim göstermeye başladığına işaret etmektedir.

Tablo 1. Çok Kategorili Regresyon Analizi

Değişken	Şirket Kurma Referans Alındığında				Stratejik Ortaklık Referans Alındığında			
	Satınalma		Stratejik Ortaklık		Şirket Kurma		Satınalma	
Kalkınma Dönemi	-3,986	(0,144)	-3,507	(0,192)	3,507	(0,192)	-0,479	(0,41)
Makro Ekonomik Gösterge	-2,617	(0,295)	-3,091	(0,193)	3,091	(0,193)	0,473	(0,546)
Giriş Şekli Tecrübesi	-2,728	(0,0004)*	-2,360	(0,002)*	2,360	(0,002)*	-0,368	(0,000006)*
Giriş Şekli Yakınlığı	0,038	(0,658)	0,016	(0,826)	-0,016	(0,826)	0,022	(0,662)
Holding Büyüklüğü	1,33	(0,001)*	1,259	(0,002)*	-1,259	(0,002)*	0,071	(0,0000007)*
Finansal Kaynaklara Erişim	-1,926	(0,387)	-1,686	(0,413)	1,686	(0,413)	-0,24	(0,822)
Endüstriye İlk Giriş	-4,763	(0,202)	-3,812	(0,284)	3,812	(0,284)	-0,951	(0,532)
Holding No	0,732	(0,216)	0,652	(0,258)	-0,652	(0,258)	0,08	(0,64)
Çeşitlendirme	1,849	(0,343)	1,158	(0,534)	-1,158	(0,534)	0,692	(0,362)
Endüstri Penetrasyonu	-0,385	(0,019)*	-0,408	(0,01)*	0,408	(0,01)*	0,023	(0,564)
Kurucu Etkisi	-2,805	(0,583)	-3,302	(0,516)	3,302	(0,516)	0,498	(0,441)
Log-likelihood	139,479							
Chi-sq. (d.f.)	837,670				(22)			

Not: N=536; Sonuçlar "B değerleri (İstatistiksel Kısmi Anlamlılık)" şeklindedir

TARTIŞMA

Bu araştırma Türkiye'deki en büyük aile holdingleri ve bünyelerindeki şirketlerin kurumsal büyüme stratejilerinde uyguladıkları giriş şekli tercihlerinin evrimini mümkün olan en eski tarihten itibaren derinlemesine inceleyen en kapsamlı çalışma olmayı hedeflemektedir. Araştırma bulguları, yazında var olan Kaynak Tabanlı görüş ve Örgütsel Öğrenme bakış açılarına destek verici niteliktedir. Yazında bu konuda egemen olan İşlem Maliyetleri kuramının tahminleri bu çalışmadan güçlü bir destek görmemiştir. Bu bağlamda, Türkiye'de 1938-2009 yılları arasında geçen uzun dönemde değişen ve gelişen dış çevre kurumsal ve ekonomik şartları, holdinglerin değişik giriş şekillerini tercih etmelerinde önemli etkenler olarak ortaya çıkmamıştır.

Bununla birlikte, bu araştırmanın bulguları, Kaynak Tabanlı ve Örgütsel Öğrenme görüş açılarında destek verici ve onların değişik makro-ekonomik, sosyo-politik ve kültürel bağlamlarda faaliyet gösteren örgütlerin davranışlarını daha iyi açıklamaları yönünde yeniden yapılandırılmalarında katkıda bulunacak niteliktedir. Kaynak Tabanlı görüş açısının tahmin ettiği yönde, Türkiye’de holdinglerin büyüklükleri arttıkça, kaynak ve finansal açıdan daha güçlü hale geldiklerinden, risk alabilme şansları artmakta ve bu yönden Satınalma şeklini tercih etme olasılıkları artmaktadır. Aynı zamanda, holdingler kaynak ve yetkinliklerinin güçlü olduğu aynı sektöre Şirket Kurarak girmeyi, kaynak ve yetkinliklerinin zayıf olduğu sektörler ise bir nevi “yetkinlik satın alma” olan öncelikle Şirket Satınalma ve daha sonra Stratejik Ortaklık ile girmeyi tercih etmektedir. Tüm bu bulgular Kaynak Tabanlı görüşe destek verir niteliktedir. Bununla birlikte, bu görüşün tahminleri daha çok aynı sektördeki giriş şekillerinde destek bulmuş, ama ilişkili ve ilişkisiz çeşitlenme stratejilerinde yaptığı tahminler yönünden destek görmemiştir. Var olan yazının genellikle bu konuda göz ardı etmiş olduğu Örgütsel Öğrenme görüş açısı ise holdinglerin giriş şekli tecrübesinin yaptıkları tercihlerde önemli rol oynadığı yönündeki bulgular ile bu tarz sorunsalların araştırılmasında önemli bir görüş açısını teşkil edeceği yönüyle ön plana çıkmıştır.

KAYNAKÇA:

- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. ve Werner, S. 2007. Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. *Strategic Management Journal*. Vol 24: 1239-1248.
- Chang, S-J. ve Rosenzweig, P. M. 2001. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, Vol (22): 747-776.
- Hoskisson, R.E., Eden, L., Lau, C. M., ve Wright, M. 2000, Strategy in Emerging Economies, *Academy of Management Journal*, (43): 249-267.
- Guillen, M. F. 2000. Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View, *Academy of Management Journal*, 43: 362-380.
- 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*. Vol (34): 185-198.
- Hill, C. W. L. Hwang, P. Kim C. W. An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*. Vol 11(2) 117-128.
- Kogut, B. ve Singh, H. 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*. Vol 19(3) 411-432.
- Madhok, A. 1997. Cost, value, and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*. Vol 18(1) 39-61.
- Villalonga, B. ve McGahan, A.M., 2005. The choice among acquisitions, alliances, and divestitures. *Strategic Management Journal*, 1183-1208.
- Williamson, O. E. 1981. The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology* Vol. (87) 3: 548-575.

STRATEJİK YÖNETİMDE GELECEĞİ KAZANMAYA YÖNELİK STRATEJİK LİDERLİK TEMALARI AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME: GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

A.Haluk PINAR

KSÜ İİBF Uluslararası İlişkiler Bölümü

ahalukpinar@yahoo.com

ÖZET

Geleceği kazanmak günümüz işletmelerinin başta gelen amacı haline gelmiştir. Çünkü birçok örnek geçmişte son derece başarılı olan, hatta pazarlarının lideri olan işletmelerin bazılarının bugün adından dahi bahsedilmediğini birçokunun ise pazarda çok gerilerde kaldığını ortaya koymaktadır. Bu çalışmada önce işletmelerin geleceklerini kazanmalarında stratejinin ne gibi bir rol üstlenebileceği incelenmiştir. Daha sonra ise geleceği kazanmak açısından ön plana çıkan stratejik liderlik temalarının neler olduğuna ve bu temalar açısından ülkemizin önde gelen organize sanayi bölgelerinden birisi olan Gaziantep organize sanayi bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerin performanslarının değerlendirildiği bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Geleceği kazanmak, Stratejik liderlik temaları, Gaziantep organize sanayi bölgesi

1.GİRİŞ

Rekabet ortamı endüstri yapılarını sürekli yeniden şekillendirmektedir. ABD’de 1955 yılının 500 büyük şirketinden bu güne gelebilenlerin sayısı sadece 77’dir (Ateş, 2010). 1983’te Royal Dutch / Shell araştırması, Fortune dergisinin 1970’te saptadığı 500 büyük şirketten üçte birinin ortadan yok olduğunu belirlemiştir (Senge, 1993).

Rekabet koşullarına uygun hareket etmeyen firmalar gerilemektedirler. Firmaların sektör lideri olmaları bile onların konumunu garanti etmemektedir. Önemli olan zirveye çıkmak değil orada kalabilmektir ifadesini doğrulayan çok sayıda örnek vardır. Lider matbaa makineleri üreticisi Gestetner ve fotokopi makinelerinin öncü markalarından Xerox’un ve bilgisayar sektörünün öncülerinden IBM’in birbirini takip eden süreçlerde yaşadıkları oldukça ilginçtir.

Elektronik gelişmelerin çok pahalı olacağını ve yüksek kaliteli baskı yapan makinelerin pazarda her zaman bir köşesi bulunacağını düşünen Gestetner, geliştirilen fotokopi makinelerine rakip olarak küçük boy baskı yapan matbaa makineleri üretmiş ancak bunda tahmin edileceği gibi başarılı olamamıştır (De Bono, 1996).

Xerox ise 1959'da ilk otomatik düz kağıt ofis fotokopi makinesi Xerox 914'ü piyasaya sürmesinin ardından iyi bir ivme yakalamıştır. 1970'te ise Kaliforniya Palo Alto'da kurdukları araştırma bölümü ilk kişisel bilgisayar olan Alto'yu geliştirmiştir. Ancak Xerox yönetimi fotokopi makinelerinin satışından o kadar memnundu ki geliştirilen yeni teknolojinin neler vaat ettiğini görememiş ve risk almak istememiştir. Palo Alto'daki ilk kişisel bilgisayarlar üzerinde çalışan mühendisler bir süre sonra şirketten ayrılarak Apple ve Microsoft gibi şirketlerle çalışmaya başlamışlardır (Keough, 2009).

Zirvede olmanın verdiği rehavete bir başka örnek ise bilgisayar şirketi olan IBM'dir. Toshiba şirketi 1985'de ilk laptop'u piyasaya sürmesine rağmen, bilgisayar sektörünün öncü şirketlerinden olan IBM, ancak 1992 yılında bu piyasaya girmiş ve piyasaya girmek için geç kalmadıklarını "büyük ve zengin bir şirket oldukları için bir gün Toshiba'yı geçeceklerini" belirtmişlerdir. Ancak bu hiçbir zaman gerçekleşmemiştir (Hamel, 1998).

İlginç bir başka örnek ise yarı iletkenler sektörüne ilişkindir. Yarı iletkenler sektörünün 1955-1995 yılları arasındaki sektör liderleri incelendiğinde 1955 yılında sektör lideri olan firma RCA iken, ikinci sırada yer alan firma Sylvania'dır. 1965 yılında Motorola ve Texas Instruments gibi oyuncular sektörde önemli rol almaya başlarken RCA ve Sylvania şirketlerinin güç kaybetmeye başladıkları görülmektedir. 20 yıl gibi bir sürede RCA ve Sylvania bu sektörden çıkarken, Intel, Toshiba ve Hitachi şirketleri yeni liderler olmuşlardır (Tushman ve O'Reilly, 1996). İşletmelerin önemli olanın "zirveye çıkmak değil orada kalabilmek" olduğu gerçeğini hiçbir zaman göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Bu araştırmada önce geleceği kazanmaya ilişkin literatür bulgularına değinilecek ardından geleceği kazanmaya yönelik stratejik liderlik temaları açısından Gaziantep organize sanayi bölgesi işletmelerini değerlendirmeye yönelik bir alan araştırmasına yer verilecektir.

2. GELECEĞİ KAZANMAK

2.1. Gelecek İlerde Bir Nokta Değil Şimdi

Dartmouth Üniversitesi profesörlerinden Vijay Govindarajan "gelecek ileride bir nokta değil şimdiki" demektedir (Özgenç, 2010). Aslında bugünün sorunlarına geliştirdiğimiz çözümler geleceğimizi şekillendirmektedir. Senge (1993)'nin halı tüccarı örneği bu açıdan ilginçtir.

"Bir zamanlar bir halı tüccarı varmış. Bir gün en değerli halısının üzerinde bir kabarıklık görmüş. Canı çok sıkılmış ve kabarıklığın üzerine ayağıyla basmış. Kabarıklık ortadan kaybolmuş ve halı tüccarı buna çok sevinmiş. Ancak bakmış ki kabarıklık biraz ileride tekrar ortaya çıkmış. Yine ayağıyla kabarıklığın üzerine basmış ve kabarıklık tekrar kaybolmuş. Ancak halının farklı bir yerinde kabarıklık tekrar ortaya çıkmış. Halı tüccarı defalarca halının farklı yerlerinde ortaya çıkan kabarıklığın üzerine basmış, ta ki kızgın bir yılanın halının altından kayarak çıkıp gittiğini görene kadar."

Senge'nin halı tüccarı örneği geleceğin sorunlarının çoğu kez bu gün karşılaştığımız sorunlara geliştirdiğimiz çözüm önerilerinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Çünkü halı tüccarının kabarıklığı gördüğünde geliştirdiği çözüm, ilk anda sorunu çözdüğü izlenimi vermekte ancak geliştirdiği bu çözüm kabarıklığın bir başka yerde tekrar ortaya çıkmasına yani başka bir soruna neden olmaktadır. Günümüz işletmelerinin de bu tür hatalara düştüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. İşletmeler iş dünyasının doğası gereği sürekli

olarak çok çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Karşılaşılan sorunlara geliştirilen çözümler ise çoğu kez gerçek çözümler olmayıp o sorunu daha sonra farklı bir şekilde tekrar karşımıza getiren çözümler olmaktadır. Yada bir sorun için geliştirdiğimiz çözüm istediğimiz sonuçları oluşturmamasına rağmen, halı tüccarı örneğinde olduğu gibi tekrarlanabilmektedir. Oysaki geliştirdiğimiz çözüm bir işe yaramadığı takdirde farklı çözümler geliştirilmesi gerekmektedir. Bu da çoğu kez geleneksel olandan farklı bir yaklaşımla hareket etmemizi gerekli kılar.

1990'lı yılların başlarında önemli bilgisayar üreticileri arasında 14. Sırada yer alan Dell şirketi “ürün satılmadan önce üretilmelidir” geleneksel görüşüne karşın “ satıştan sonra ürün parçaları bir araya getirilmelidir” şeklindeki çılgın fütüristik vizyonuyla kişisel bilgisayar sektöründe çok önemli bir başarıya imza atarak 1997 yılında bilgisayar sektörünün önde gelenleri arasında 4.sıraya yükselmiştir (Curry ve Kenney, 1999; Clemens, 2005).

2.2.Stratejinin Geleceği Kazanma Açısından Önemi

İşletmeler yön belirlerken uzun vadede göreceli olarak değişmeyen bir yön belirlemeliler ve pazardaki değişimler ve baskılarla diğer çevresel güçlere daha fazla cevap vermelidirler. Bu son derece önemlidir çünkü strateji şirketin uzun dönemli gelişimi ile ilgilidir (Ghemawatt, 2000). İşletmelerin gelecekte gelmek istedikleri yere ilişkin bir stratejileri olmalıdır. Örneğin Citibank 1900'lü yılların başlarında henüz küçük bir kasaba bankası iken dünyanın bir numaralı finansal kuruluşu haline gelmeyi amaçlayan bir stratejiye sahiptir. Citibank'ın bu stratejisi uzun vadede bu başarıya ulaşmasına imkan sağlamıştır. Ancak böyle bir strateji ve ulaşımak istenen nokta Citibank'la o zamanlar aynı konumda olan diğer kasaba bankaları için belki de gülünç karşılanacak bir hayal olarak görülebilirdi (Collins ve Porras,1996).

Strateji temelde kazanmaya ilişkindir. Bir işletme kavramı olarak kazanma, sürekli bir şekilde üstün performans ortaya koymak anlamına gelmektedir (Ma,1999). İşletmecilik açısından kazanma kısa vadeli bir kavram olarak değil uzun vadeli bir kavram olarak ele alınmaktadır ve üstün performansın sürdürülebilirliği anlamını taşımaktadır. Sürdürülebilirlik günümüz dünyasında birçok alanda önem kazanan bir anlayış olarak stratejilerin belirlenmesinde ön plana çıkmaktadır. “Birçok iş lideri stratejinin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmadaki öneminin farkına varmıştır (Beaubien, 2004).”

İşletmecilik faaliyetleri bir 100 metre koşusu olarak değil, bir maraton koşusu olarak algılanmalıdır. Günü kurtarmaya yönelik uzun vadeli olmayan stratejiler işletmelerin belki bu gün kazanmalarını sağlayabilir ancak gelecekte de kazanmalarını sağlayamaz. Oysaki işletmecilik faaliyetleri anlık başarı sağlamaya yönelik faaliyetler değildir. İşletme yönetiminde geleceği dikkate alan bir başarı anlayışı geliştirilmesi ve stratejilerin buna göre oluşturulması gerekmektedir.

Strateji işletmeyi mevcut rekabet pozisyonundan daha güçlü bir diğerine hareket ettirmenin nasıl gerçekleştirileceğini ortaya koyar. (Feurer ve Chaharbaghi, 1994). Ulaşılan performans düzeyi ile yetinmemek hep daha iyinin arayışı içinde olmak günümüz rekabet ortamının önde gelen ilkelerinden birisidir. İyi daha iyinin düşmanıdır ifadesi, iyi ile yetinmenin daha iyiye ulaşılmasına engel olacağına ilişkin güzel bir örnektir. Bu açıdan strateji işletmelerin hep daha iyiye ulaşmasını sağlamada önemli rol üstlenecek ve işletmeyi

gelecekte daha güçlü bir rekabet pozisyonuna taşıyacaktır. Geleceği kazanmada stratejinin önemine ilişkin olarak Hamel ve Prahalad ise (1995:78) geleceği kazanmak isimli makalelerinde başarılı bir gelecek yaratmak için işletmelerin stratejilerini yeniden oluşturarak endüstrilerini yeniden keşfetmelerinin zorunlu olduğunu belirtmektedirler. Aşağıda işletmelerin geleceği kazanabilmeleri için son derece önemli olduğu düşünülen stratejik liderlik temaları ve bu temalar açısından Gaziantep organize sanayi bölgesi işletmelerinin değerlendirildiği bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

3. STRATEJİK YÖNETİMDE GELECEĞİ KAZANMAYA YÖNELİK STRATEJİK LİDERLİK TEMALARI AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME: GAZİANTEP ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Stratejik Liderlik Temaları

İşletmelerin geleceklerini kazanmaları ve uzun vadeli performans gösterebilmeleri açısından ön plana çıkan stratejik liderlik temaları Fuchs vd. (2000) tarafından maliyet liderliği, inovasyon liderliği, kalite liderliği, kitle pazarları liderliği, müşteri hizmetleri liderliği ve imaj liderliği olarak belirlenmiştir. Aşağıda tablo 1’de stratejik liderlik temaları, bu temalar açısından ortaya konulan temel amaçlar ve anahtar bileşenler ortaya konulmuştur.

Tablo 1: Stratejik Liderlik Temaları, Temel Amaçları ve Anahtar Bileşenleri

STRATEJİK LİDERLİK TEMALARI	TEMEL AMAÇ	ANAHTAR BİLEŞENLER
Maliyet Liderliği	Ürün ve hizmetlerin en etkin maliyetlerle oluşturulması	-Rekabetçi fiyat -Maliyet üzerinde kontrol
İnovasyon Liderliği	Öncü olmak, yeni süreç teknolojileri oluşturmak	-Yaratıcı ürün stratejileri -İşbirliğine dayalı iş ortamı -Bilgi sermayesi -Pazar yönlü olma
Kalite Liderliği	Mümkün olan en üst düzeyde kalitede mal ve hizmet üretmek	Üst düzeyde kalite için; -İnsan kaynakları -Teknoloji yetenekleri
Kitle Pazarları Liderliği	Geniş pazarlara mal satarak önemli bir pazar payına sahip olmak	-Güçlü ve duyarlı bir dağıtım -Taleplerin karşılanması
Müşteri Hizmetleri Liderliği	Farklı müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin olarak farklı beklentilerinin karşılanması	-Müşteriyi dikkate alan stratejiler -Motivasyon iklimi
İmaj Liderliği	Statü ve prestij sağlayan mal ve hizmetler sunma	-Ürün tasarımı üzerinde sıkı kontrol -Doğru pazar stratejileri -İyi marka ünü

Kaynak: Fuchs vd., 2000: 137-138

3.2. Sorunsal, Amaç ve Kapsam

İşletmelerin faaliyetlerinde uzun vadeli performanslarını artırmak ve geleceklerini kazanmak anlayışı içerisinde hareket etmeleri gerekmektedir. Senge (1993)'nin ifadesiyle işletmeler kendi geleceklerini yaratma kapasitelerini sürekli geliştirmelidirler. Stratejik yönetim literatüründe Fuchs vd. (2000)'nin bu amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak geliştirdikleri, yukarıda incelenmiş olan stratejik liderlik temalarını ortaya koydukları görülmektedir. Stratejik liderlik temaları Türkçe yazında bu güne kadar incelenmeyen bir konudur. Bu araştırma işletmelerin geleceklerini kazanmaları açısından uzun vadeli performanslarını nasıl artıracakları sorununa odaklanmaktadır.

Araştırmanın yürütüldüğü Gaziantep bölgesi ülkemizde son yıllarda sanayileşmenin üst düzeyde gerçekleştiği bölgeler arasında yer almaktadır. Gaziantep Organize Sanayi Bölgesi Türkiye'nin en büyük ve sektörel açıdan en çeşitli üretimin gerçekleştirildiği organize sanayi bölgelerinden birisi olma özelliğini taşımaktadır.

Bu araştırmanın genel amacı stratejik liderlik temalarına ilişkin kuramsal çalışmalara katkı sağlamak, spesifik amaçları ise Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerin bu temalara ilişkin performans düzeylerini ve farklılıkları tespit etmektir.

Bu çalışmanın iki boyutundan bahsedilebilir. Bu boyutlar "stratejik yönetimde uzun vadede üst düzey performans için stratejik liderlik temaları" ile "bu temalar açısından Gaziantep Bölgesi orta ve büyük ölçekli işletmelerinin performans düzeyleri"nden oluşmaktadır. Bu doğrultuda bu araştırmanın kapsamı "stratejik yönetimde geleceği kazanmaya yönelik stratejik liderlik temalarının neler olduğu ve bu temalar açısından Gaziantep organize sanayi bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerin performans düzeylerinin ve farklılıklarının tespit edilmesi" şeklinde oluşturulmuştur.

3.3.Yöntem

Araştırma Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmelerde stratejik liderlik temaları açısından işletme performanslarını belirlemenin yanında çeşitli sektörler ve farklı büyüklükteki işletmeler arasındaki farklılıkları saptamak amacıyla taşımaktadır. Araştırmamızda Gaziantep Organize Sanayi Bölgesinde yer alan 50 ve üzeri çalışanı olduğu tespit edilen 82 işletme üzerinde anket uygulanmıştır. Anket bırakılan 82 işletmeden 64'ü anketi cevaplandırmıştır. Anket geri dönüş oranı %78 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmada Fuchs vd'nin ortaya koymuş oldukları stratejik liderlik temaları göz önünde bulundurularak maliyet liderliği, inovasyon liderliği, kalite liderliği, kitle pazarları liderliği, müşteri hizmetleri liderliği ve imaj liderliğini kapsayan stratejik liderlik temalarına ilişkin ölçek oluşturulmuştur. Ölçeğin oluşturulmasında önemli oranda Fuchs vd. (2000)'nin stratejik liderlik temalarına ilişkin olarak belirttikleri temel amaç ve anahtar bileşenler dikkate alınmıştır. Ölçekte 5'li likert ölçeği kullanılmış ve cevaplandırıcılardan "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum" ifadelerinden birisine cevap vermeleri istenmiş ve bu ifadelere 1-5 arasında puan verilmiştir.

3.4. Bulgular

Araştırmada toplanan veriler SPSS 16 paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen demografik veriler aşağıda tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Demografik Verilere İlişkin Özet

İşletme ve Yöneticilere İlişkin Demografik Veriler	Frekans		
İşletmede Çalışan Sayısı	50-249 arasında çalışanı		250 ve üzeri çalışanı olan
	31		33
	%68,8		%31,2
İşletmenin Bulunduğu Sektör	Tekstil	Gıda	Plastik
	37	17	10
	%57,8	%26,6	%15,6
Yöneticilerin Cinsiyeti	Bayan		Erkek
	13		51
	%20,3		%79,7
Yöneticilerin Yaşı	20-29	30-39	40-49
	16	28	20
	%25	%43,8	%31,2
Yöneticilerin şu anda yaptıkları işteki görev süreleri	1-4 yıl arası		5 yıl ve daha fazla
	33		31
	%51,6		%48,4

Araştırmada öncelikle geliştirilen stratejik liderlik temalarına ilişkin ölçeğin faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda kabul edilebilir faktör ağırlığı olan .50’nin üzerindeki faktör skorları (Kalaycı, 2008) Fuchs vd.(2000)’nin stratejik liderlik temaları olarak belirttikleri maliyet liderliği, inovasyon liderliği, kalite liderliği, kitle pazarları liderliği, müşteri hizmetleri liderliği ve imaj liderliği şeklinde 21 sorudan oluşan altı faktör altında toplanmıştır. Bu altı faktör toplam varyansın %65,34’ünü açıklamaktadır. Aşağıda tablo 3’te faktör analizine ilişkin bulgular verilmiştir.

Tablo 3: Faktör Analizleri

Maliyet Liderliği	İnovasyon Liderliği	Kalite Liderliği	Kitle Pazarları Liderliği	Müşteri Hizmetleri Liderliği	İmaj Liderliği
.830	.736	.708	.714	.742	.883
.725	.709	.570	.576	.732	.776
	.704	.530	.564	.685	.549
	.675	.514		.642	
				.522	

Ölçeğin geneline ilişkin cronbach’s alpha değeri .866’dır. Kalite liderliği dışındaki tüm bileşenlerin Cronbach’s Alpha değerleri .60’ın üzerindedir. Soru sayısı dikkate alındığında bu değerler kabul edilebilir değerlerdir. (Sipahi vd., 2008). Bununla birlikte kalite liderliğine ilişkin Cronbach’s Alpha değeri ise .497’dir. Kalaycı (2008) .40- .60 aralığındaki değerlerin düşük düzeyde de olsa kabul edilebilir bir değer olduğunu belirtmektedir. Aşağıda tablo 4’te güvenilirlik analizine ilişkin bilgiler verilmiştir.

Tablo 4:Güvenilirlik Analizleri (Cronbach's Alpha)

Maliyet Liderliği	İnovasyon Liderliği	Kalite Liderliği	Kitle Pazarları Liderliği	Müşteri Hizmetleri Liderliği	İmaj Liderliği
.830	.736	.708	.714	.742	.883
.725	.709	.570	.576	.732	.776
	.704	.530	.564	.685	.549
	.675	.514		.642	
				.522	

Araştırmada daha sonra tekstil, gıda ve plastik sektörlerinde yer alan işletmeler arasında stratejik liderlik temalarına ilişkin işletme performansları açısından farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ikiden fazla grubun karşılaştırılması için uygun test istatistiği olan tek yönlü anova testi (Özdemir, 2008) uygulanmıştır. Ölçeğin geneline ilişkin olarak bu sektörler arasında bir farklılık tespit edilememiştir. 50 ile 249 arasında çalışanı olan orta büyüklükteki ve 250 ve üzeri çalışanı olan büyük ölçekli işletmeler arasında stratejik liderlik performansları açısından fark olup olmadığına ilişkin olarak ise iki grup arasında karşılaştırma yapmaya imkan tanıyan bağımsız iki grup t testi (Altunışık vd., 2007) uygulanmıştır. Ölçeğin geneline ilişkin olarak bu iki grup arasında büyük işletmeler lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen diğer bulgular geniş bir şekilde kongrede sunulacaktır.

4.SONUÇ

Bu araştırmada önce işletmelerin performanslarının sürekliliğini sağlamaya ilişkin literatür bulgularına değinilmiş ardından geleceği kazanmaya yönelik stratejik liderlik temaları açısından Gaziantep organize sanayi bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli işletmeler değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda genel olarak stratejik liderlik temalarına ilişkin işletme performansları açısından tekstil, gıda ve plastik sektörleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu da sektör ayrımı söz konusu olmaksızın işletmelerin geleceklerini kazanmaya yönelik stratejiler geliştirmeye önem verdiklerini göstermektedir. Bunun yanında orta büyüklükteki işletmeler ve büyük işletmeler arasında ölçeğin bütününe ilişkin stratejik liderlik performansları açısından büyük işletmelerin lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Büyük işletmeler orta büyüklükteki işletmelere nazaran geleceklerini kazanmaya yönelik stratejik liderlik temaları açısından daha üst düzeyde bir performans ortaya koymaktadırlar. Bu sonuç büyük işletmelerin daha kurumsal bir yapıya sahip olmaları açısından beklenen bir sonuç olarak görülebilir. Ancak günümüz rekabet koşullarının giderek ağırlaşması dikkate alındığında orta büyüklükteki işletmelerin de bir anlamda geleceğin büyük işletmeleri olabilmeleri için stratejik liderlik temalarına daha fazla ağırlık vermeleri gerektiği söylenebilir. Bu açıdan yerel yönetimler özellikle orta büyüklükteki (50-249 arası çalışanı olan) işletmelere gelecekte de var olabilmeleri için stratejik liderlik temalarına ilişkin konularda destek olmalıdır. Aynı zamanda orta büyüklükteki işletme yöneticileri stratejik liderlik temalarına ilişkin konuları dikkate alan bir yönetim anlayışı ile hareket ettikleri takdirde işletmelerinin geleceklerini kazanmalarını sağlamaya katkıda bulunabilirler.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. 2007. Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-Spss uygulamalı. Sakarya Yayıncılık, Adapazarı
- Ateş, R. 2010. Şirket doktoru, Capital, 2010(2) 52-53
- Beaubien, J. 2004. Strategy Is Not Enough, <http://www.hopelearning.com/articles/12StrategyEnough.html> (Erişim 24.08.2005)
- Clemens, J.K. 2005. Time mastery: how temporal intelligence will make you a stronger, more effective leader. Saranac Lake. NY. USA: Amacom.
- Collins, J.C., Porras J.I. 1996 Building your company's vision, Harvard Business Review, September- October
- Curry, J., Kenney M. 1999 Beating the clock: corporate responses to rapid change in the PC industry, California Management Review, 42(1)
- De Bono, E. 1996. Rekabetüstü, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Feurer, R., Chaharbaghi, K. 1994. Defining competitiveness: a holistic approach, Management Decision, Vol 32 (2) 49-58
- Fuchs, P.F., Mifflin, K.E., Whitney J.O. 2000 Strategic integration: competing in the age of capabilities, California Management Review, Vol 42 (3) 118-147
- Ghemawatt, P. 2000. Competition and business strategy in historical perspective, Harvard Business School Competition & Strategy Working Paper Series, WP Number: 798010, April
- Hamel, G. 1998. Strateji Bir Devrimdir, Capital Yönetim Dizisi:2
- Hamel, G., Prahalad, C.K. 1995. Competing for the future, Life&Health Insurance Sales, Indianapolis, Vol:138
- Kalaycı, Ş. (Editör) 2008. Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara. Asil Yayıncılık
- Keough, D.R. 2009. Şirket batıran on emir, Capital, 2009 (12) 292-298
- Ma, H.1999. Constellation of competitive advantage: components and dynamics" Management Decision, , Vol 37 (4)
- Özdemir, A. 2008. Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar, Beta Yayınları, İstanbul
- Özgenç, A. 2010. Gelecek için rekabet, Capital, 2010 (1) 120
- Senge, P. 1993. Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul
- Sipahi B., Yurtkoru, E.S., Çinko M. 2008. Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Yayınları, İstanbul
- Tushman, M., O'Reilly, C. 1996. Ambidextrous organisation: managing evolutionary and revolutionary change, California Management Review 38 (4) 8-30

KREDİ KARTLARI PAZARINDA ORTAKLAŞA REKABET STRATEJİSİ: ADVANTAGE KREDİ KARTI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yunus DEMİREL

Harp Akademileri Komutanlığı,
Stratejik Araştırmalar Enstitüsü
y.demirel.gd@hotmail.com

Dr. Nurzahit KESKİN

Halk Bankası A.Ş.
nurzahit.keskin@halkbank.com.tr

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İstanbul Üniversitesi, Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Okulu
hulgen@istanbul.edu.tr

Özet

Artan rekabet nedeniyle işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için yeni stratejiler uygulamaya başlamışlardır. Bu stratejilerden birisi de işletmelerin bazı alanlarda işbirliği yaparken diğer alanlarda rekabete devam ettikleri ortaklaşa rekabet stratejisidir. Kredi kartları pazarında bankalar tarafından da uygulanan işbirliklerinin bu kapsamda değerlendirildiği bu çalışma ile işbirliğinin nedenleri, işbirliği süreci ve işbirliğinin avantajları ve dezavantajları belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ortaklaşa rekabet, kredi kartları, bankacılık sektörü, alt teori

GİRİŞ

Bankacılık sektörü Türkiye’de rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. Türk bankacılık sektöründeki güçlü uluslararası bankaların yüksek orandaki payları, yaşanan küresel ve yerel krizler nedeniyle bankaların sermaye yapılarının güçlendirilmesi amacıyla kullanılan fonların miktarı, bankacılık uygulamalarında kullanılan teknolojinin seviyesi ve sektördeki uzmanlaşma düzeyinin diğer sektörlerle kıyasla yüksek oluşu son yıllarda sektördeki rekabeti artıran en önemli nedenler arasında sayılabilir. Türk bankacılık sektörünün Avrupa ve Amerika’daki sektörlerle kıyasla daha rekabetçi olmasının bir başka nedeni de, Türk bankacılık sektörünün teknolojik gelişmelere Avrupa ve Amerika’daki bankalara kıyasla daha hızlı adapte olabilmesi ve hizmetlerinde en yeni teknolojileri kullanabilmesidir. Türk bankacılık sektöründe en fazla rekabet kredi kartları pazarında yaşanmaktadır. Bunun en önemli nedeni ise, pazarın yüksek kâr marjıdır.

Bu yüksek rekabetin önemli sonuçlarından başta geleni ise aktörlerin pazar paylarını koruyabilmelerinin ve pazara yeni girişlerin (pazar payı elde etmenin ve bu payı

artırmanın) zorluğudur. Çünkü diğer pazarlarda, örneğin kurumsal krediler pazarında sadece fiyat avantajı yaratarak pazar payı muazzam derecede artırılabilirken kredi kartları pazarında hiçbir unsur tek başına pazar payının artırılması için yeterli olmamaktadır. Müşteri ilgisi, müşteri bağlılığı, kampanyalar, fiyatlandırma, bonus uygulamalarının en azından birkaçı ve mümkünse tamamı birarada kullanılarak pazar payının artırılması mümkündür. Ayrıca, bankalar kredi kartı pazarındaki paylarını artırabilmek için herşeyden önce geniş bir POS (Point of Sale – Satış Noktası) ağına ve güçlü bir kredi kartı markasına sahip olmak zorundadırlar. Ancak hem geniş bir POS ağının kurulması hem de bu kadar rekabetçi bir pazarda güçlü bir markanın yaratılması çok ciddi maliyet ve uzun süreli ciddi çalışmalar gerektirmektedir.

Bankalar son zamanlarda bu maliyetlerden kurtulmak ve kısa sürede güçlü bir markaya sahip olabilmek için rakip bankalarla kredi kartı isiminin, logosunun ve POS ağının kullanılması konusunda işbirliğine gitmektedirler. Böylelikle rakipler kredi kartları pazarında işbirliği yaparlarken, diğer tüm alanlarda rekabete devam etmektedirler.

Doksanlı yılların başında ortaya atılan ve rekabet (competition) ve işbirliği (cooperation) kelimelerinin bir araya getirilmesi suretiyle oluşturulan “ortaklaşa rekabet” (co-opetition) kavramı, “iki ya da daha fazla rakibin, bazı alanlarda rekabet ederken diğer alanlarda işbirliği yapması” olarak tanımlanabilir (Gee, 2001). Ortaklaşa rekabet ilişkisindeki taraflar işbirliği yapmadıkları alanlarda rekabet halinde iken, bazı alanlarda işbirliği içinde olabilmektedir. Bu durumda taraflar arasında karşılıklı bir bağımlılık söz konusudur. Karşılıklı bağımlılık, kâr etme, büyüme ve küresel çapta hizmet verme konularında hem rakip olmayı hem de birlikte çalışmayı zorunlu kılmaktadır (Luo, 2007). Kredi kartları pazarında bankalar arasında yapılan işbirlikleri genellikle pazarda bilinirliği yüksek bir kredi kartı isiminin, logosunun ve bu bankanın POS ağının birbirlerine rakip olan bankalar tarafından ortak olarak kullanılmasıdır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Ortaklaşa Rekabet

Aynı sektördeki işletmeler arasındaki rekabet, hizmet, sermaye yatırımı ve pazarlama girişimlerinin tekrarlanmasına dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olmaktadır. Rekabet sadece finansal dezavantaj olarak değil aynı zamanda piyasa liderliğinin ve pazar payının kaybedilmesi sonucunu doğurmaktadır (LeTourneau, 2004). Rakiplerin, yeni piyasalara girmek, yeni ürün geliştirmek veya tüm tarafların piyasa paylarını artırmak için birlikte çalışmaları Novell kurucusu Ray Noorda tarafından 1980’lerde ortaklaşa rekabet olarak adlandırılmıştır. Bu dönemde ortaklaşa rekabet belli alanlarda rakip kalmak isteyen, ancak diğer alanlarda ortak çalışmaya karar veren teknoloji şirketlerince kullanılmıştır (LeTourneau, 2004). 1996 yılında Harvard ve Yale’den iki akademisyen, Adam Branderburger ve Barry Nalebuff çok satan kitaplarında bu konuyu ele almışlardır. Yazarlar kitaplarında ortaklaşa rekabet kavramının birincil olarak bilişim sektöründe ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Gee, 2001). Ortaklaşa rekabette bilgi, taraflar arasında rekabet avantajı yaratabilmek amacıyla paylaşılmaktadır (Rodrigues ve diğerleri, 2009). Bu stratejide amaç bilgi paylaşımı, dolayısıyla işbirliği yaparak işletmelerin her ikisinin de pazar payını artırmalarını sağlamaktır. Taraflar hizmet yaratabilmek ve kaliteli piyasa talebini mümkün kılabilme için yetenek, kaynak ve bilgileriyle işbirliğine katkıda bulunurlar (LeTourneau, 2004). Bu açıklamalar çerçevesinde ortaklaşa rekabet stratejisinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

1. Ortaklaşa rekabet rakipler arasında rekabetin ve işbirliğinin aynı anda varolmasını içermektedir. Ortaklaşa rekabet işletmeler arasındaki saf işbirliklerinden farklıdır. İşbirliklerinde sadece işbirliğine vurgu yapılmaktadır. Sadece ortak çalışma yürütümekte, rekabetçi bir avantaj sağlayabilmek için lobi faaliyeti yürütülmesi gibi bir durum söz konusu olmamaktadır.

2. Ortaklaşa rekabet, bazı alanlarda işbirliği yapılırken diğer alanlarda rekabetin devam etmesini içermektedir. Yapılacak işbirliği fonksiyonel, coğrafik veya üretim bazlı olabilmektedir.

3. Ortaklaşa rekabet, çok uluslu şirketlerin stratejik amaçları ve organizasyon ihtiyaçlarına bağlı olarak şirket veya alt kuruluşları çapında uygulanabilmektedir. F-15 savaş helikopterleri ve MD-900 araştırma helikopterleri konusunda Çin, Hindistan ve Malezya arasındaki işbirliği şirket çapında iken, Royal Dutch Shell ve önde gelen Alman enerji firması RWE arasındaki işbirliği departman bazındadır. Yabancı departman bazında ortaklaşa rekabet için Nokia'nın Çin'deki departmanı örnek gösterilebilir. Nokia diğer telefon üreticileri ile (Motorola, Ericsson) cep telefonu piyasasında rekabet halindeyken, bu telefon üreticilerinin tamamı Çin telekom endüstrisi için ortak çalışmalar yürütmektedirler (Luo, 2007).

2.2. Rekabet

Ortaklaşa rekabetin iki temel boyutu rekabet ve işbirliğidir. İşletmeler arasındaki rekabet, işletmelerin aynı ya da ilişkili ürünleri üretmeleri veya aynı müşteri kitlesi için hizmet vermeleri durumunda artmaktadır (Barretta, 2008). Dolayısıyla rakiplerin rekabete dayanan hedefleri birbirleriyle çakıştığı zaman rakipler arasındaki rekabet artacaktır. Bu ise, küresel rakiplerin rekabet avantajı yaratmak için aynı rekabet stratejilerini kullanmaları veya aynı alanda yoğunlaşmaları, rakipler için genel olarak hedeflerini gerçekleştirebilecekleri alanlar olarak gördükleri pazar alanlarının genişlemesi veya rakiplerin ürün ve iş portföylerinin her iki firmanın da aynı ürün veya iş portföyünde olmasını gerektirecek kadar artması durumunda gözlenmektedir (Luo, 2007). İşletmeler arasındaki rekabeti artıran önemli nedenlerden biri de faaliyet gösterilen sektörün olgunlaşma evresinde olmasıdır. Bu evrede pek çok işletme kuvvetli bir rekabete girmektedirler. Yüksek satışlara rağmen maliyetlerdeki artışlar kâr marjlarında düşüğe neden olmaktadır (Yazıcı, 2004, s. 218 – 219). Bu da rekabetin artmasındaki en önemli nedendir. Buna karşın işletmenin özel şartları veya pazarın durumu işletmeler arasındaki rekabetin azalmasına neden olmaktadır.

2.3. İşbirliği

Ortaklaşa rekabetin ikinci boyutu işbirliğidir. Taraflar arasındaki işbirliği, sosyal ilişkileri kuran ve taraflar arasındaki güveni tesis eden resmi veya gayri resmi anlaşmalarla düzenlenmektedir (Barretta, 2009). İşletmeleri işbirliğine sürükleyen çeşitli nedenler söz konusudur. Birincisi, pazardaki diğer oyuncuların oluşturduğu rekabet tehdidinin artmasıdır. Böyle bir durumda işbirliği artırılarak diğer rakiplerden daha güçlü olmaya ve bu rakipleri geride bırakmaya çalışılmaktadır. İkincisi küresel müşterilerin, yeni teknolojiler, online hizmetler, ilave fonksiyonlar, en iyi kalite ve yenilikçi tasarımlar gibi konulardaki talepleri nedeniyle müşteri ihtiyaçlarının / isteklerinin daha sofistike hale gelmesidir. Bu taleplere yanıt verebilmek için rakipler işbirliğine gitmekte ve yeni ürün geliştirmek için tamamlayıcı nitelikteki kaynaklarını paylaşmaktadırlar. Üçüncüsü çok

uluslu şirketler küresel tedarik zinciri entegrasyonunun yarattığı baskı ile mücadele ederler. Bu baskı, ölçek ekonomisi ve dünya genelinde işlem yapmanın artmasından, azalan talep veya küresel rekabet nedeniyle kâr marjlarının azalmasından ve verimlilik ve etkinlik gereksiniminin artmasından kaynaklanabilir. Dördüncü olarak işbirliği, küresel rakiplerin kurumsal çevreden (özellikle düzenleyici otoritelerin yaptığı yasal düzenlemelerden) zarar görmeleri durumunda artacaktır. Çünkü organizasyonlar bu gibi kurumsal düzenlemelerin etkisini tek başlarına ortadan kaldıramazlar (Luo, 2007).

2.4. Ortaklaşa Rekabet Şiddeti

İşletmeler arasındaki ortaklaşa rekabette, rekabet edilen ve işbirliği yapılan alanlarının yoğunluğu ortaklaşa rekabet stratejisinin şiddetini belirleyen en önemli unsurlardır. Rakipler çeşitli nedenlerle farklı derecelerde işbirliğine gidebilmektedirler. Luo (2007) tarafından yapılan sınıflandırmada farklı yoğunluktaki rekabet ve işbirliklerinin, aşağıdaki şekilde olduğu gibi dört farklı durum meydana getirdiği ileri sürülmektedir.



Şekil 1: Küresel rakipler arasındaki ortaklaşa rekabet şiddeti (Luo, 2007)

Buna göre taraflar arasında kurulabilecek ortaklaşa rekabet stratejisi, rekabet, uyum, soyutlama ve ortak olma durumları olmak üzere dört ana başlık altında incelenebilmektedir. Rekabet durumu; işletmelerin rakipleri ile kritik konularda rekabet halinde olmaları, diğer bazı konularda düşük seviyede işbirliği yapmalarıdır. Rekabet durumu özellikle oligopolistik piyasalarda gözlenmektedir. (Luo, 2007). Fujifilm ve Kodak arasındaki ortaklaşa rekabet bu duruma örnek gösterilebilir. Bu iki rakip yüksek seviyede rekabete karşılık düşük seviyede işbirliği yapmaktadırlar (Chin ve diğerleri, 2008).

İkinci durum soyutlama durumudur. Bu stratejide rakipler arasında zayıf rekabet ve işbirliği vardır. Dolayısıyla işletme rakipleri ile düşük seviyede rekabet ve işbirliği içinde olup önemli derecede etkileşim söz konusu değildir. Bu duruma Microsoft örnek gösterilebilir.

Microsoft yazılım pazarında önemli bir aktör olmakla birlikte, rakipleri ile çok kısıtlı alanlarda işbirliği yapmaktadır (Chin ve diğerleri, 2008).

Rakiplerin zayıf rekabet ve güçlü işbirliği halinde oldukları ortaklaşa rekabet stratejisi ortak olma durumudur. Ortak olma durumu, sinerji yayma, değer paylaşma veya bağlılıkların geliştirilmesi durumlarında ortaya çıkmakta ve küresel rakiplere karşı düşük rekabet ve yüksek işbirliği stratejisi yürütülmektedir.

Ortaklaşa rekabetteki son durum uyum durumudur. Bu durumda rakipler arasında kuvvetli rekabet ve işbirliği söz konusudur. HP ve Hitachi arasındaki ortaklaşa rekabet bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Bu iki rakip DVD sürücülerinde yoğun şekilde rekabet halindeyken, RISC bilgisayarları konusunda yoğun bir işbirliği söz konusudur (Chin ve diğerleri, 2008).

YÖNTEM

Bankalar arası işbirliği gibi sosyal bir olguya deneysel olarak müdahale edilemeyeceği için konuyla ilgili deneysel bir yaklaşımın uygulanması mümkün görülmemektedir. Bu nedenle araştırma vak'a analizi şeklinde yapılmıştır. Bankaları işbirliğine iten nedenler, işbirliği süreci ve bankaların bu işbirliğinden beklentileri tek bir vaka üzerinde incelenmiştir.

3.1. Verilerin Toplanması

Araştırmada analiz birimi olarak Tekstil Bankası (Tekstilbank) ve Türkiye Halk Bankası (Halkbank) ile HSBC Bankası arasında Advantage kredi kartı ile ilgili olarak yapılan işbirliği sürecinde görev alan orta ve üst düzey yöneticiler seçilmiş ve bu yöneticiler ile ayrı ayrı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır.

3.2. Verilerin Analizi

Görüşme verilerinin derlenmesi ve analizi, Glaser ve Strauss (1967) tarafından geliştirilen Alt Teori yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bilimsel araştırma yazınında gömülü teori olarak da adlandırılan alt teori yaklaşımı, olayların sistematik bir şekilde sorgulanmasını ve bu sorgulamaya dayalı olarak çıkarımlar yapılmasını öngören tümevarımsal bir nitel araştırma yöntemidir. Bu yöntemi diğer nitel araştırma yöntemlerinden ayıran temel fark, sosyal olaylara bağlı çıkarımlar üretmek üzerine kurulmuş olmasıdır (Keskin ve diğerleri, 2009).

Bu çerçevede Advantage markasının sahibi HSBC ile bu markayı kullanma hakkını alan Tekstilbank ve Halkbank arasındaki işbirliğinin nedenleri ve işbirliği süreci ortaklaşa rekabet stratejileri açısından değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak belirlenen kategoriler ve ifadeler birlikte sunulmuştur. Kategoriler Kredi Kartları Pazarındaki Gelişmeler, İşbirliği Nedenleri, İşbirliği Süreci, İşbirliğinin Kapsamı, İşbirliğinin Dezavantajları olarak belirlenmiştir.

İşbirliği Nedenleri

Kategorik Çıkarım Kredi kartları pazarındaki gelişmelerin önemli sonuçlarından birisi, markaların kredi kartının özelliklerinin ve fiyatın önüne geçmesidir. Yeni marka yaratmanın maliyeti dikkate alındığında bankalar yeni marka yaratmak yerine mevcut güçlü markalar konusunda bu marka sahibi bankalar ile işbirliğine gitmeyi daha doğru bir strateji olarak görmektedirler.

Bireysel Değerlendirmeler Bankaları işbirliğine yönelten nedenler bir yönetici tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

“Kredi kartları pazarında büyümek isteyen Halk Bankası yeni bir kredi kartı markası yaratmak ile mevcut bir markayı marka sahibi banka ile işbirliğine gitmek suretiyle kullanmak arasında çeşitli kriterlere göre değerlendirmeler yaptıktan sonra, mevcut markanın kullanılmasına dönük işbirliği stratejisinin daha uygun olduğu kararına varılmıştır. Çünkü kredi kartları pazar çok rekabetçi bir pazardır ve bu pazarda marka yaratabilmek çok maliyetli ve uzun soluklu bir çalışmadır. Yani pazar satın almanın maliyeti yüksektir ve böyle bir strateji mantıklı değildir. Türkiye’deki kredi kartı pazarı rekabetin çok yüksek olduğu ve teknolojinin ve iş yapış şeklinin üst seviyede olduğu zor bir pazardır. Türkiye’de bu rekabet nedeniyle ciddi bir know-how birikimi vardır ve dolayısıyla pazar edinmenin maliyeti çok yüksektir. Bu değerlendirme VISA ve Mastercard’a aittir. Diğer sektörlerde pazar çok kolay şekilde bankanın lehine çevrilebilirken, kredi kartları pazarında, kullanım yerinin ve işleyişin farklı olması, yani daha kompleks bir yapının olması nedeniyle rekabet de komplekstir. İşbirliği yapılacak bankaya ilişkin değerlendirme yapılırken dikkat edilen en önemli kriter şüphesiz maliyetlerdir. Yeni bir marka yaratmanın maliyeti ile mevcut marka üzerinde işbirliğine gitmenin maliyetleri karşılaştırıldığında, yeni bir marka yaratmanın, geniş bir POS ağı kurmak, teknik sistemleri beklenen müşteri kapasitesine göre genişletmek, profesyonellere yatırım yapmak gibi görünen maliyet unsurlarının ötesinde yeni markanın tanıtımı, hedeflenen pazar payına ulaşabilmek için geçecek süre zarfında yapılacak tutundurma faaliyetlerinin maliyetleri gibi teknik olmayan maliyet unsurlarının çok yüksek olması mevcut bir marka üzerinde işbirliğine gidilmesinin çok daha uygun bir strateji olduğu değerlendirilmiştir. Halk Bankası bu maliyetleri karşılayabilecek güce sahipti ancak böyle bir stratejinin uygun olmadığı düşünüldü.”

İşbirliğinin Kapsamı

Kategorik Çıkarım Bankalar arasındaki işbirliğinin sadece kredi kartları pazarı ve kredi kartı markasının ve POS ağının kullanılması ile sınırlı olduğu, dolayısıyla bankaların sadece kredi kartları pazarında işbirliğine gittikleri, diğer tüm alanlarda rekabete devam ettikleri anlaşılmaktadır.

Bireysel Değerlendirmeler Bankalar arasındaki işbirliğinin içeriği bir banka yöneticisi tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

“İki banka arasındaki işbirliği sadece kredi kartları konusunda yapılmıştır ve bu işbirliği Advantage logosunun kullanılması ve HSBC POS ağı üzerinde Halk Bankası kredi kartlarının kullanılmasını içermektedir. Dolayısıyla iki banka arasında başka herhangi bir konu işbirliğine gidilmemiştir ve diğer tüm alanlardaki rekabet devam etmektedir. Örneğin banka kartları ile ilgili olarak Halk Bankası kendisi yeni çalışmalar yapmakta ve bu çalışmalar HSBC’den bağımsız olarak sürdürülmektedir. Ayrıca bunlarla ilgili olarak Halk Bankası’nın HSBC’den herhangi bir onay alması da gerekmemektedir. Hatta Halk Bankası ana ürün (bireysel kredi kartları) dışındaki tüm konularda mesela ticari kredi kartlarında Advantage logosunu kullanmayabileceği gibi kendisi yeni bir ürün, yeni bir çalışma da yapma hakkına sahiptir.”

TARTIŞMA

Ortaklaşa rekabet günümüzde işletmelerin pazar paylarını korumak ve bu payı artırmak için başvurdukları yeni ve önemli stratejilerden birisidir. Türk bankacılık sektöründe de inşaat ve imalat sektörlerinde olduğu gibi bu strateji uygulanmaktadır. Rekabet ve işbirliği olmak üzere stratejinin iki önemli boyutu vardır. Taraflar (rakipler) arasındaki rekabet ve işbirliği yoğunluğu tarafların stratejiden beklentilerine, işbirliğine gitme amaçlarına göre değişmektedir. Öte yandan pazarın ve ürünlerin durumu ile rakipler arasındaki rekabet asimetrisi veya ölçek farkı da rekabeti ve dolayısıyla ortaklaşa rekabet stratejisini etkilemektedir.

Bu çalışmada Advantage kredi kartı ile ilgili olarak Halk Bankası ve Tekstil Bankası yöneticileri ile ayrı ayrı yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşme verilerinin alt teori yaklaşımı ile analizi sonucu uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisine ilişkin sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Kredi kartları pazarında uygulanan ortaklaşa rekabet stratejisi rekabet ve işbirliği yoğunluğu dikkate alınarak değerlendirildiğinde, bankalar arasında sadece kredi kartları konusunda işbirliği yapılması nedeniyle zayıf işbirliğinin, buna karşın güçlü rekabetin olduğu söylenebilir. Dolayısıyla Luo (2007) tarafından yapılan sınıflandırma dikkate alındığında, kredi kartları pazarındaki ortaklaşa rekabetin, rekabet durumu olarak adlandırılabilen düşülmektedir. Çünkü bu bankalar sadece kredi kartı markası ve POS ağının kullanımı konusunda işbirliği yapmakta, buna karşın diğer tüm alanlarda yoğun şekilde rekabete devam etmektedirler.

SONUÇ

Araştırma ile Halk Bankası – HSBC ve Tekstil Bankası – HSBC arasında Advantage konusunda yapılan işbirliğinde bizzat yer alan yöneticilerden, ülkemizde yapılacak kredi kartlarına ilişkin işbirliklerine yönelik önemli görüşler elde edilmiştir. Çalışma kapsamında tek bir vaka incelendiği için genelleme yapmak çok doğru olmayacaktır. Ancak yöneticilerin görüşlerinin birincil kaynak niteliğinde olması, araştırmanın bulgularının bundan sonra yapılacak bilimsel çalışmaların hipotezlerine temel teşkil edebileceği söylenebilir.

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
- Barretta, 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
- Brandenburger, A. M. ve Nalebuff, B. J. (1996)**, *Co-opetition*, New York, Doubleday Business Publishing
- 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
- 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
- Eriksson, P. E. (2008)**, Procurement Effects on Coopetition in Client-Contractor Relationships, *Journal of Construction Engineering and Management*, 134 (2), 103 – 111
- 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
- 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
- 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
- Keskin, N., Baş, T. ve Yıldız, G. (2009)**, Halkbank-Pamukbank Birleşmesini Başarılı Kılan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Keşfedici Bir Araştırma, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 279 (24), 36 – 67.
- Koçel, T. (2005)**, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Arıkan Basımevi
- 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

- LeToruneau, B. (2004b)**, From Co-opetition to Collaboration, *Journal of Healthcare Management*, 49 (3), 147 – 149
- 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. (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
- 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
- Song, D. (2003)**, Port Co-opetition in Concept and Practice, *Maritime Policy & Management*, 30 (1), 29 – 44
- Tsai, W. (2002)**, Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, *Organization Science*, 13 (2), 179 – 190
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007)**, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Arıkan Basımevi
- 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

STRATEJİK ESNEKLİK VE KURUM PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE SENARYO PLANLAMA TEKNİĞİNİN ROLÜ

Dr. Ayla ESEN
Boğaziçi Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu
Uluslararası Ticaret Bölümü
ayla.altinkurt@boun.edu.tr

Göneç KESKİNTEPE
University of Warwick
Schools of Engineering
Engineering Business Mgmt.
gkeskintepe@aramasearch.com

ÖZET

Bu araştırma, organizasyonların stratejik esnekliği ile kurum performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi ve stratejik planlama tekniği kullanımının bu ilişkideki rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Stratejik esnekliğin kurum performansı üzerindeki etkisini ölçmek ve senaryo planlama tekniği uygulayan ve uygulamayan firmalar arasındaki farklılıkları araştırmak amacıyla oluşturulan kavramsal model, 28 firmadan oluşan bir örneklem ile gerçekleştirilen pilot çalışmada test edilmiştir. Yapılan analizlerde görülmektedir ki, senaryo planlama tekniği uygulayan firmaların stratejik esneklik seviyesi, bu tekniği uygulamayan firmalara göre daha yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Esneklik, Senaryo Planlama

1.GİRİŞ

Stratejik esneklik, rekabet becerisini arttırmak amacıyla bir kurumun dinamik çevresinden gelen taleplere cevap verebilmek için kendini adapte edebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Sanchez, 1995). Stratejik esneklik, çevresel belirsizlikle yakından ilişkilidir (Abbott & Banerji, 2003). Rekabet avantajı yaratmak için stratejik esnekliğe sahip olmak kurumlar için bir zorunluluk haline gelmiştir.

Belirsizlikleri öngörme ve buna yönelik proaktif hareket etme becerisinin de stratejik esneklik kavramıyla bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Gupta ve Goyal, 1989). Belirsizliğin arttığı ve değişimin sürekli bir olgu haline geldiği günümüz koşullarında, yalnızca tek bir geleceği tahmin etmek ve stratejileri buna göre geliştirmek yeterli olmamaktadır (Mintzberg, 1994). Tek bir muhtemel gelecek üzerine kurulan planların, belirsizliği yönetmekteki acizliğine en iyi örneklerden biri geçtiğimiz yıl yaşanan ekonomik

krizin yönetiminde başarısız olan şirketlerdir. Şirketler, tek bir gelecek üzerine kurulu ayrıntılı finansal planların ve tahminlerin ötesinde birçok potansiyel şart altında çalışabilecek stratejik planlar yapmalıdır. (Lempert, Popper, & Bankes, 2010; Schoemaker, 1991) Bu bağlamda muhtemel gelecek alternatifleri üzerinde çalışan senaryo planlama tekniğinin etkin stratejik yönetimde önemli bir araç olduğu kanıtlanmıştır. (Marren & Kennedy Jr, 2010; Chermak & Payne, 2006; Tucker, 2007; Singer & Piluso, 2010)

Tüm bu tanımlar dikkate alındığında, belirsizlik ortamlarında stratejik esneklik ve senaryo planlama tekniklerinin etkin kullanımının, firmanın rekabetçiliğine olumlu etkisi olacağı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Belirsizliğin yüksek olduğu günümüz koşullarında şirketler, ileriye görme ve tahmin etmekte zorlanır hale gelmişlerdir. Bu şartlar altında stratejik, yapısal ve operasyonel esneklik; kazanan ile kaybeden arasındaki farkı temsil eder hale gelmiştir. Bu nedenle senaryo planlama teknikleri, organizasyonların öngörü yetkinliğini artırarak ve ileriye yönelik müdahale etmelerine olanak tanır. (Pandelica, Pandelica, & Dabu, March 2010)

Bu araştırmanın yanıt aradığı temel soru “Stratejik esnekliğin kurum performansı üzerinde olumlu bir etkisi var mıdır?” sorusudur. Ayrıca yanıt aranan bir diğer soru da, “Senaryo planlama tekniğinin uygulanması, stratejik esneklik ve kurum performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilemektedir?” sorunsalıdır.

2.1. Yöntem

Araştırma kapsamına, İstanbul Sanayi Odasına bağlı şirketler arasında satış hasılatı kriterine göre yapılan ilk 500 işletme sıralamasında bulunan işletmeler ile, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kote şirketler arasından rastsal olarak seçilen 200 firma dahil edilmiştir. Beşli ölçek ile hazırlanan anketler internet üzerinden uygulanmıştır. Anketin internet bağlantısı, söz konusu işletmelerde stratejik planlamadan sorumlu üst düzey yöneticilere öncelikle elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. 28 firmanın anketi yanıtlamasıyla, %14'lük bir geri dönüş oranı sağlanmıştır. Toplanan veriler SPSS 13.0 programında değerlendirilmiş, regresyon analizi ve t testleri yapılmıştır.

2.2 Bulgular

Ankete yanıt veren 28 işletmenin %43'ü yerli, %36'sı yabancı, %21'i ise yerli/yabancı ortak sermaye yapısına sahiptir. Firmaların tamamı özel sektör kuruluşlarıdır. Firmaların %29'u senaryo planlama tekniklerini uygulamadıklarını belirtmiştir; %81'i ise senaryo planlama tekniklerinden faydalanmaktadır. Senaryo planlama tekniklerini uyguladığını belirten işletmelerin %86'sı bunu düzenli olarak yaptıklarını, %14'ü ise belirsizliğin arttığı dönemde uyguladıklarını belirtmiştir.

Yapılan t testi sonucunda, senaryo planlama tekniği uygulayan ve uygulamayan firmalara arasında, stratejik esneklik düzeylerinin istatistiksel olarak farklı olduğu görülmüştür, kurum performansı açısından iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa

rastlanmamıştır. Senaryo planlama tekniği uygulayan firmalarda stratejik esneklik ortalama değeri 3,62 iken, bu değer senaryo planlama tekniği uygulayan firmalarda 3,91'dir. Gerçekleştirilen korelasyon analizlerinde ise, stratejik esneklik ve kurum performansı arasında belirgin bir ilişkiye rastlanmamıştır.

3. SONUÇ

Belirsizliği yönetmede sıkça başvurulan bir araç olan senaryo planlama tekniğinin, stratejik esneklik kavramı ile bir arada değerlendirilmesi açısından, bu çalışmanın yönetim yazınına katkı sağladığı düşünülmektedir. Aynı zamanda, belirsizlik ortamlarında firmaların nasıl hareket etmesinin daha doğru olacağına ilişkin yol göstererek yönetsel açıdan da iş dünyasına katkıda bulunmaktadır.

Araştırmada senaryo tekniklerini uygulayan firmalarının, bu teknikleri uygulamayan firmalara göre daha yüksek seviyede stratejik esnekliğe sahip oldukları belirlenmiştir. Bulgular, belirsizliğin yüksek olduğu ve geleceğe dönük öngörülerin önem taşıdığı günümüz iş dünyasında, senaryo planlamanın ne derece önemli bir araç olduğunu bir kez daha göstermektedir.

Öte yandan, araştırmada stratejik esneklik ve kurum performansı arasında belirgin bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun nedeni örneklemin küçük olmasına (28 adet firma) bağlanabilir. Bunun yanında, stratejik esnekliğin büyük ölçekli işletmelerde kurumun rekabetçiliğine yeterince katkı sağlayamıyor olduğu yorumu da yapılabilir. Geliştirilen anket, daha büyük bir örneklem için küçük ve orta ölçekli firmalarda da uygulanarak bulguların bu kapsamda tekrar incelenmesi planlanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abbott, A. ve Banerji, K. (2003). Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1/2): 1-8
- Chermark, T. J. ve Payne, T. D. (2006). Process Level Scenario Planning. *Academy of Strategic Management Journal* , Sayı:5.
- Gupta, Y.P. ve Goyal, S. (1989) Flexibility of Manufacturing Systems: Concepts and Measurements, *European Journal of Operation Research*, 43: 119-35.
- Lempert, R. J., Popper, S. W. ve Bankes, S. C. (2010). Robust Decision Making: Coping with Uncertainty. *The Futurist* , Sayı: Ocak-Şubat: 47-48.
- Marren, P. B. ve Kennedy Jr, P. J. (2010). Scenario planning for economic recovery: short-term decision making in a recession. *Strategy & Leadership* , 38(1): 11-16.

Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, London: Prentice Hall.

Pandelica, I., Pandelica, A., & Dabu, B. (March 2010). The Response of Organizations in Crisis Conditions. *The Journal of American Academy of Business* , Vol. 12, No.2, 151-160.

Sanchez, R. (1995) Strategic Flexibility in Product Competition, *Strategic Management Journal*, 16: 135-159.

Schoemaker, P. J. (1991). When and How to Use Scenario Planning: A Heuristic Approach with Illustration . *Journal of Forecasting* , 10(6):549.

Singer, J. ve Piluso, J. (2010). Five Tools to prepare for future discontinuities. *Strategy & Leadership* , 38(1): 17-21.

Tucker, P. (2007). Book Review: *A Handbook for Scenario Planning*. *The Futurist* , Sayı: Mart-Nisan,s.50.

YOLSUZLUK VE İÇERİDEN ÖĞRENENLERİN TİCARETİNİN BORSA ENDEKS VE HİSSE FİYATLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İMKB'YE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. İnan ÖZALP

Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
iozalp@anadolu.edu.tr

M. Emrah DAYIOĞLU

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Coşkunöz Holding
edayioglu@coskunuz.com.tr

Aslı GEYLAN

Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
ageylan@anadolu.edu.tr

1. Giriş

Yolsuzluk, rüşvet, içeriden öğrenenlerin ticareti¹¹ gibi etik dışı faaliyetler tartışmasız yatırımcı güvenini zedeleyici niteliktedir. Araştırmada; zedelene yatırımcı güveninin İMKB endekslerine ve şirketlerin hisse fiyatlarına nicel yansımaları incelenmeye ve sonuçları ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmayla amaçlanan asıl konu etik dışı faaliyetlerin borsa üzerindeki nicel sonuçlarından ziyade; dikkatleri yolsuzluk, rüşvet ve içeriden öğrenenlerin ticaretinin iş yaşamına, ekonomik gelişmeye, yatırımcı güvensizliğine, artan maliyetlere ve kaçırılan iş fırsatlarına verdiği zararlara bir kez daha çekebilmek ve sağlıklı kurumsal yönetim yapılarının kurulması ve işletilmesi gerekliliğine, etik iş yapma biçimlerinin önemine vurgu yapmaktır. Araştırmayla, ispatlanmaya çalışılan hipotez; gerçekleşen etik dışı faaliyetlerin ortaya çıkması ve medya aracılığıyla duyurulması yatırımcı güvenini zedelemekte ve hisse senedi fiyatlarına ve borsa endekslerine olumsuz yönde etki etmekte olduğudur.

¹¹ İçeriden öğrenenlerin ticareti; İngilizcesi insider trading.

2. Literatür İncelemesi

Son yıllarda yolsuzluk, türleri ve boyutları psikoloji, sosyoloji, ekonomi, hukuk ve siyaset bilimi gibi disiplinler arasında çalışılmaktadır. Yönetim literatüründeki çalışmalarda ise yolsuzluğun hem bireysel (Brass, Buttrfield ve Skaggs, 1998; Jones ve Ryan, 1997), hem de kurumsal (Baucus ve Near, 1991; Brief, Buttram ve Dukerich, 2001; Hill, Kelley, Agle, Hitt ve Hoskisson, 1992) seviyelerde incelendiği görülmektedir.

Disiplinler arası bakış açılarını da dikkate alarak uyarladıkları çoklu seviye yaklaşımında Pinto vd. (2008) bireysel yolsuzluğu, örgüt kademelerine yönelik bireysel fayda sağlama amacıyla yapılan yolsuzluk davranışı olarak kavramsallaştırırken; kurumsal yolsuzluğu ise, bir grup çalışanın kurum adına fayda sağlamak amacıyla yaptıkları yolsuzluk davranışı olarak tanımlamışlardır.

Aguilera and Vadera (2008, s. 433-4) 'örgütsel yolsuzluğu' 'kişisel çıkarlar için örgüt içinde otorite kullanılarak işlenen suçlar' olarak tanımlarlar ve örgütsel yolsuzluğun daha çok kişisel çıkarlar uğruna yapıldığına inanırlar. Fakat bunun yanında yolsuzluk örgütün bütününe çıkarı için de yapılabilir.

Yolsuzluk sadece rüşvet alıp vermayla ilgili değildir. Bunun dışında yolsuzluk; kamu sektöründe karar yetkisinin diğer uygulamalarını da içererek rüşvetçiliğin ötesine geçer. Akademik yazında yolsuzluk genellikle kişisel çıkarlar uğruna kamu görevini suistimal etmek olarak tanımlanır. (Shleifer ve Vishny, 1993; Zeckhauser, 1991). Fakat yolsuzluk her zaman kamu görevinde ve kamu görevlisiyle gerçekleşmez. Yolsuzluk eylemi; kamusal-özel, özel-özel, kamusal-kamusal olmak üzere üç kombinasyonda gerçekleşebilir: Bu, birçok araştırmacı ve yazarın neden yolsuzluğu yapanlardan ziyade yolsuzluk davranışına odaklandıklarını gösterir.

Budima (2006, s.410) yolsuzluğu basit bir biçimde 'kamu giderlerinden elde edilen kişisel kazanç' olarak tanımlar. Okogbule (2006, s.102), kamu sektörü genellikle kamu çalışanlarının ahlâksız davranışlarda bulunmaları için fırsatlar yarattığını, yani yolsuzluğun asla sadece kamu görevlileri penceresinden değerlendirilmemesi gerektiğini vurgular. Her ne kadar Okogkule (2006, s.95), yolsuzluğu evrensel bir çerçeveden değerlendirirse de Nijerya olayını yalnızca etik açıdan analiz etmiştir ve sosyal bir kurgu üzerinden sunmuştur. Yolsuzluk algısı zamana ve yere göre çeşitlilik gösterebilir.

Yolsuzluk toplumun refahı için her zaman zararlıdır. (Okogbule, 2006, s. 95). Benzer şekilde Dünya Bankası da yolsuzluğu ekonominin ve gelişmenin önündeki en büyük engel olarak tanımlamaktadır. Yolsuzluk ekonomik faaliyetlerin gidişatını ve kapsamını sınırlandırabilir ve azaltabilir. Yolsuzluğun derecesi ile ekonomik büyüme arasında olumsuz bir ilişki vardır. Yolsuzluk insanlar arasındaki güveni olumsuz yönde etkiler böylece uzun dönemde sosyal ve politik kurumların sürdürülebilirliği tehlikeye girer.

Yolsuzluk, çözümleri ve etkileri açısından farklılık gösteren üç kaynağa ayrılabilir. (Luna, 1999)

Etik bir problem olarak yolsuzluk: Yolsuzluğun en genel ve yaygın terimi etik fikirle ilgilidir. Yolsuzluk temel olarak ahlâksal değerlerle oluşmuş davranışlarla çelişen veya bu

değerleri zayıflatan bir faaliyettir. Buradaki en büyük problem yolsuzluğu ihlalden veya herhangi diğer etik olmayan davranışlardan ayırabilme güçlüğüdür.

Yasal bir problem olarak yolsuzluk: Bu tanım; haksız zenginleşme, zimmete kamu kaynaklarından para geçirme, kamu görevlilerinin faaliyetlerini kötüye kullanma, zorbalık ve rüşveti kapsayan bir kümeyi kapsamaktadır. İki yaklaşım vardır: ceza kanunu ve hukukla ilgili olan *dar yasal* problem ve kamu görevlilerince gerçekleştirilen geçmiş ve tüm diğer suçları içeren davranış ihlallerinin oluşturduğu *geniş yasal* problem.

Operasyonel bir problem olarak yolsuzluk: Bu kavram ise kuralların çoklu standardına dayanır.

Uluslararası yazında içeriden öğrenenlerin ticareti ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve özellikle içeriden öğrenenlerin hisse alım- satım kararlarında şirketin henüz kamuya açıklanmamış bilgilerini kendi lehlerine kullandıkları bulunmuştur. (Cheng ve Leung, 2008; Givoly ve Palmon, 1985; Marin ve Oliver, 2008; Brio ve Perote, 2007; Dymke ve Walter, 2008; Fidrmuc vd., 2006; Buffa ve Nicodano, 2008) Halka açık şirketlerin yöneticileri ve yönetim kurulu üyeleri şirketin dış paydaşlarına göre şirketle ilgili daha fazla bilgiye sahiptirler. (Fidrmuc vd., 2006, s.2931) Bu durum yatırımcılar açısından değerlendirildiğinde bilgi asimetrisi oluşturarak bazı yatırımcılara henüz kamuya açıklanmamış bilgileri elde etme fırsatı sunar. İçeriden öğrenenlerin ticareti finans piyasalarında haksız rekabet yaratıp eşitsizliğe yol açar ve şirketlerin kurumsal yönetim yapılarına zarar verir. (Cheng ve Leung, 2008, s.417)

İçeriden öğrenenlerin ticareti konusundaki en önemli soru içerideki çalışanların işletmenin işlerini yürütürken bilgileri dışarıya yayıp yaymadıkları sorusudur. Dahası bu sorunun cevabının sermaye piyasalarında her kazanana karşı bir kaybeden olmasından dolayı düzenleyici otoriteler için can alıcı olmasıdır. Özellikle içerideki çalışanların içerideki bilgileri dışarıya aktarmaları sonucunda kendilerinin kazançları artarken bilgi alamayanların ise gelirleri azalır. Sonuç olarak bilgi alamayanlar sermaye piyasasından geri çekilirler. İyi gelişmiş sermaye piyasaları bilgi alamayan yatırımcıları korumaya yönelik koruyucu düzenlemeler yapmak zorundadır. (Dymke ve Walter, 2008)

İşletme içinde çalışanların ticaretleri bir çok çalışmaya konu olmuştur. Bir kısım çalışma işletme dışında bilgi sahibi olmayan grupların içerideki çalışanları takip ederek kâr elde ettikleri üzerine yoğunlaşmıştır. (Jaffe, 1974; Seyhun, 1986; Rozeff ve Zaman, 1988; Bettis, Vickrey ve Vickrey, 1997; Fidrmuc, Goergen, ve Renneboog, 2006). Bir diğer bölüm ise içeriden öğrenenlerin işletmenin hisse senetleri bilgilerini kullanarak ve işletmelerinin beklentilerini önceden haber alarak anormal kârlar elde ettikleri konusunda yoğunlaşmışlardır. (Lorie ve Niederhoffer, 1968; Jaffe, 1974; Finnerty, 1976; Seyhun, 1986; Eckbo ve Smith, 1998; Jeng, Metrick ve Zeckhauser, 2003; Lakonisho ve Lee, 2001).

Yapılan birçok araştırma da gösteriyor ki yolsuzluk ve içeriden öğrenenlerin ticareti, genel olarak ekonomik hayatı olumsuz etkilemektedir. Yatırımcı güveninin sarsılarak sermaye piyasalarının gelişmemesine, şirketlerin büyüme ve sürdürülebilirliklerine ket vurmakta, kurumsal yönetim yapılarına ve genel olarak ekonomik gelişime zarar vermektedir.

3. Araştırma Yöntemi, Detayları ve Varsayımlar

Araştırmada 2000 yılından günümüze önde gelen ulusal ve uluslararası yazılı medyada çıkan şirket yolsuzluk haberleri taranmış ve ardından bu haberlerin yayınlandığı tarihlerde İMKB endekslerine ve habere konu şirketlerin hisse fiyatlarına etkilerinin olup olmadığı incelenmiştir. Seçilen dönemin on yıllık olması 2001 Türkiye bankacılık krizini de kapsamaya amaçlıdır. Araştırma iki büyük yerli medya grubu, Doğan Medya Grubu gazetelerinden Hürriyet, Radikal ve Turkuvaz Medya Grubu gazetelerinden Sabah'ın ve ilave olarak Financial Times'ın elektronik arşivleri 2000 yılından günümüze kadar dönemi kapsayacak şekilde taranmıştır. Haber başlıklarında ve içeriklerinde TBMM Yolsuzluk Araştırma Komisyonu'nun "*doğrudan yolsuzluklar*" sınıfında değerlendirdiği *rüşvet, zimmet, irtikap, dolandırıcılık, içeriden öğrenenlerin ticareti* ile genel olarak *yolsuzluk* anahtar kelimeleri ve sözceleri ile arama yapılmıştır. Yabancı medya arşivlerinde *corruption, bribery, insider trading* kelime ve sözceleri aranmıştır. Çıkan sonuçlara göre söz konusu yolsuzluk haberlerine adı karışan şirketler ve zaman dilimleri için içeriğe uygun anahtar kelime ve sözceleriyle araştırma derinleştirilmiştir.

Endeks verileri İMKB elektronik veri tabanından alınmış ve hisse senetleri günlük fiyatları, şirket bilanço ve faaliyet raporları İMKB Eğitim Daire Başkanlığından yazılı olarak talep edilip temin edilmiştir.

Araştırma öncel olarak içerik analizine dayanmış ve İMKB Ulusal Endeksi (XUTUM), İMKB 100 Endeksi (XU100), İMKB 30 Endeksi (XU30) ve 2007 yılında oluşturulmuş ve kurumsal yönetimin ülkemizdeki gelişimi açısından anlamlı olan İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) değişimleri ve haberlere konu olan şirketlerin hisse fiyatları istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir. Korelasyon ve regresyon analizleriyle ilişkilerin varlığı veya ne seviyede olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bağımsız değişken olarak haberin kendisi (var/yok) ve bağımlı değişken olarak endekslerin ve şirket hisselerinin değişimleri kullanılmıştır.

Şirketler sahiplik yapıları, iştirakleri, ana hissedarları, ortaklıkları gibi faktörler göz önüne alınarak gruplanmaya ve hisse kodları arasındaki ilişki de saptanmaya çalışılmıştır. Örneğin, yerli veya yabancı yazılı medyada Doğan Grubu'yla ilgili bir haberin; Doğan Gazetecilik A.Ş. (DGZTE), Doğan Holding (DOHOL), Doğan Yayın Holding (DYHOL) hisseleri üzerindeki etkisi ayrı ayrı ve birlikte incelenmiştir.

İnceleme yapılan zaman aralığı 10 yıllık bir dilimi kapsadığı için, bu süre zarfında pazarları kapanan şirketler, hisse kodu değişiklikleri ve şirket ünvan değişiklikleri de göz önünde bulundurulmuştur.

Genel olarak haberlerin yayınlandığı andan itibaren borsa endeksi üzerinde eğer etkisi varsa azami iki gün, şirketlerle ilgili haberlerin şirketin hisseleri üzerinde azami üç gün süreyle olumsuz etki yaratabileceği varsayılmıştır. Borsanın işlem görmediği günlerde yayınlanan haberlerin etkilerinin takip eden işlem günlerinde etkili olacağı varsayımında bulunulmuştur. Bu varsayımlar sektörde çalışan profesyonellerle görüşülerek belirlenmiş ve herhangi bir istatistiksel çalışmaya dayanmamaktadır. Ayrıca literatürde bu konuda bir araştırmaya rastlanmamıştır.

4. Araştırma Bulguları, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada 2000 yılından günümüze önde gelen ulusal ve uluslararası yazılı medyada çıkan şirket yolsuzluk haberleriyle ilgili 26,130 adet haber taranmıştır. Taranan haber başlık ve içeriklerin veriyi oluşturan bölümü İMKB’de pazarı kapanmış veya halen işlem gören şirketleri ilgilendiren haberler olmuştur. Bu sayı 109 adet olarak saptanmıştır. Bu taranan tüm haberlerin %0,42 sini oluşturmaktadır. Haberlerin %20’si içeriden öğrenenlerin ticareti, %61’i şirket yolsuzlukları ve %18’i rüşvet ve rüşvetçilikle ilgilidir. *İrtikap* anahtar kelimesi ile aramalarda sonuca rastlanmamıştır. Bu da, *irtikap* kelimesinin medya dilinde değil de, sadece hukuk dilinde kullanılan bir terim olduğunu göstermektedir. İncelenen haber sayısı, kaynağı, haberlere konu şirketler ve bulunan ilgili haber sayısı Tablo. 1 ve 2’de sunulmuştur.

Tablo. 1 – İncelenen Elektronik Veri Tabanları ve Bulunan Haber Sayıları

Medya Grubu	Gazete	Anahtar Kelime / Sözce	İncelenen Haber Sayısı	İlgili Haber Sayısı
Doğan Medya Grubu	Hürriyet	İrtikap	502	0
	Hürriyet	Insider Trading	47	15
	Hürriyet	Yolsuzluk	7786	25
	Hürriyet	Rüşvet	6158	8
	Radikal	İrtikap	141	0
	Radikal	Insider Trading	31	5
	Radikal	Yolsuzluk	7008	32
Turkuvaz Medya Grubu	Radikal	Rüşvet	2203	8
	Sabah	İrtikap	24	0
	Sabah	Insider Trading	17	2
	Sabah	Yolsuzluk	1197	4
The Financial Times Group	Sabah	Rüşvet	687	3
	Financial Times	Insider Trading	19	0
	Financial Times	Corruption	301	6
	Financial Times	Bribery	9	1

Tablo 2. Şirket Ünvanları, Hisse Kodları, Durumları ve Bulunan Haber Sayısı

Şirket	Kodu	Durumu	Bulunan Haber Sayısı
ÇİMENTAŞ İZMİR ÇİMENTO FABRİKASI T.A.Ş.	CMENT	Pazarı açık.	1
ÇUKUROVA ELEKTRİK KEPEZ ELEKTRİK	CUKEL KEPEZ	Pazarı kapalı.	34
DEMİRBANK	DEMIR	Pazarı kapalı.	1
DOĞAN GAZETECİLİK A.Ş.	DGZTE	Pazarı açık.	10
DOĞAN HOLDİNG	DOHOL	Pazarı açık.	
DOĞAN YAYIN HOLDİNG A.Ş.	DYHOL	Pazarı açık.	
GLOBAL YATIRIM ORTAKLIĞI	GLBYO	Şirket ünvanı değişti ve kodu, yeni ünvanı PERA GMYO, yeni kodu PERYO.	4
GLOBAL MENKUL DEĞERLER	GLMDE	Şirket ünvanı ve kodu değişti, yeni ünvanı GLOBAL YATIRIM HOLDİNG, yeni kodu GLYHO.	
GLOBAL YATIRIM HOLDİNG A.Ş.	GLYHO	Pazarı açık.	
PERA YATIRIM ORTAKLIĞI	PERYO	Şirket ünvanı değişti, yeni ünvanı PERA GMYO, yeni kodu PEGYO.	
PARK ELEKTRİK MADENCİLİK SAN.VE TİC.A.Ş.	PRKTE	Pazarı açık.	3
TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.	TCELL	Pazarı açık.	1
TÜRK HAVA YOLLARI A.O.	THYAO	Pazarı açık.	2
TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	TTKOM	Pazarı açık.	2
TÜPRAŞ-TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.	TUPRS	Pazarı açık.	6
YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.	YKBNK	Pazarı açık.	2
YAPI KREDİ FİNANSAL KİRALAMA A.O.	YKFIN	Pazarı açık.	
YAPI KREDİ KORAY GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	YKGYO	Pazarı açık.	
YAPI KREDİ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	YKRYO	Pazarı açık.	
YAPI KREDİ SİGORTA A.Ş.	YKSGR	Pazarı açık.	

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre yazılı medyada çıkan şirket haberleri ile İMKB endeksleri arasında anlamlı ilişki saptanamamıştır. ($r_{XUTUM} = .02$; $r_{XU100} = .01$; $r_{XU30} = .01$; $r_{XKURY} = .01$; $p > .05$). Benzer şekilde yapılan regresyon analizi de bu sonuçları desteklemiştir.

Korelasyon ve regresyon analizi sonuçları Tablolar 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11'de sunulmuştur.

Tablo 3. XUTUM için Regresyon Analizi Özeti

Analizi Sonuçları

Model Özeti				
Model	R	R kare	Ayarlı R kare	Tahminde std. sapma
1	,015 ^a	,000	,000	24638427

a.Yordayıcı: (Sabit), Genel Şirket Haberleri
b.Bağımlı Değişken: XUTUM endeks fiyat d

Tablo 4. XUTUM için Regresyon

ANOVA

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık Değeri
1	Regresyon Artık Toplam	1 2540 2541	,000 ,001	,553	,457 ^a

a.Yordayıcı: (Sabit), Genel Şirket Haberleri
b.Bağımlı Değişken: XUTUM endeks fiyat değişimi

Tablo 5. XU100 için Regresyon Analizi Özeti

Model Özeti				ANOVA					
Model	R	R kare	Ayarlı R kare	Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık Değeri
1	,012 ^a	,000	,000	1 Regresyon	,000	1	,000	,336	,562 ^a

a. Yordayıcı: (Sabit), Genel Şirket Haberleri

Model Özeti					ANOVA					
Model	R	R kare	Ayarlı R kare	Tahminde std. sapma	Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık Değeri
1	,013 ^a	,000	-,001	21416065	1 Regresyon	,000	1	,000	,114	,736 ^a
					Artık	,292	636	,000		
					Toplam	,292	637			

a. Yordayıcı: (Sabit), Genel Şirket Haberleri
b. Bağımlı Değişken: XKURY endeks fiyat dı

a. Yordayıcı: (Sabit), Genel Şirket Haberleri
b. Bağımlı Değişken: XKURY endeks fiyat değişimi

Tablo 7. XU30 için Regresyon Analizi Özeti

Analizi Sonuçları

Tablo 8. XU30 için Regresyon**Tablo 9.** XKURY için Regresyon Analizi Özeti

Analizi Sonuçları

Tablo 10. XKURY için Regresyon

Model Özeti					ANOVA					
Model	R	R kare	Ayarlı R kare	Tahminde std. sapma	Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık Değeri
1	,012 ^a	,000	,000	25550008	1 Regresyon	,000	1	,000	,336	,562 ^a
					Artık	1,658	2540	,001		
					Toplam	1,658	2541			

a. Yordayıcı: (Sabit), Genel Şirket Haberleri
b. Bağımlı Değişken: XU30 endeks fiyat değış

a. Yordayıcı: (Sabit), Genel Şirket Haberleri
b. Bağımlı Değişken: XU30 endeks fiyat değışimi

Tablo 11. Genel Şirket Haberleri ve İMKB Endeksleri Korelasyon Analizi

		Korelasyon				
		Genel Şirket Haberleri	XUTUM endeks fiyat değışimi	XU100 endeks fiyat değışimi	XU30 endeks fiyat değışimi	XKURY endeks fiyat değışimi
Genel Şirket Haberleri	Pearson Korelasyon	1	,015	,012	,013	,013
	Anlamlılık derecesi (2 uçlu)	.	,457	,562	,514	,736
	N	2543	2542	2542	2542	638
XUTUM endeks fiyat değışimi	Pearson Korelasyon	,015	1	,572**	,995**	,849**
	Anlamlılık derecesi (2 uçlu)	,457	.	,000	,000	,000
	N	2542	2542	2542	2542	638
XU100 endeks fiyat değışimi	Pearson Korelasyon	,012	,572**	1	,554**	,519**
	Anlamlılık derecesi (2 uçlu)	,562	,000	.	,000	,000
	N	2542	2542	2542	2542	638
XU30 endeks fiyat değışimi	Pearson Korelasyon	,013	,995**	,554**	1	,830**
	Anlamlılık derecesi (2 uçlu)	,514	,000	,000	.	,000
	N	2542	2542	2542	2542	638
XKURY endeks fiyat değışimi	Pearson Korelasyon	,013	,849**	,519**	,830**	1
	Anlamlılık derecesi (2 uçlu)	,736	,000	,000	,000	.
	N	638	638	638	638	638

** : Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Sonuç olarak korelasyon ve regresyon analizlerinde şirketlerle ilgili çıkan haberlerin borsa endekslerini etkilediğine yönelik bir bulguya rastlanmamıştır. Özellikle İMKB 30, İMKB 100 ve İMKB Kurumsal Yönetim Endekslerinin münferit şirket haberlerine karşı dayanıklılığının yüksek olduğu görülmektedir. Etkinin sadece hissenin endeks içindeki payı oranında sınırlı kaldığı portföy yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda da doğrulanmıştır. Tüm endeksin etkilenmesi, taban yapan hisselerin çözülmesinin uzaması; kriz, savaş haberleri, siyasi çalkantılar gibi ülke ve dünya konjonktürünü etkileyebilen olaylarla gerçekleşmektedir. Ayrıca genel olarak sermaye piyasalarındaki hareketliliğin ve volatilitenin sadece medya haberleriyle analiz edilmesi imkansızdır. Çünkü sermaye hareketliliği, makro ve mikro ekonomik faktörler, enflasyon, faiz oranları, kurlar, ülkelerin borçlanma politikaları, üretim hacimleri, kapasite kullanım oranları, sermaye piyasasının gelişmişliği, sosyokültürel yapıları, yatırımcıların beklentileri ve algıları, risk iştahları, kurumsal yatırımcıların yoğunluğu, düzenleyici kuruluşların etkinliği gibi birçok faktöre dayandığı bir gerçektir.

Benzer sonuçla regresyon analizlerine dayanarak şirketlerle ilgili çıkan haberlerin haber konusu şirketin hisselerini etkilediğine yönelik bir bulguya da rastlanmamıştır. Hem endekslere, hem de hisse senedi değişimlerine yönelik yapılan analizlerden çıkan sonuçlar çalışmanın hipotezini doğrulamayacak niteliktedir. Bu noktada, yapılan varsayımların ve/veya seçilen örneklemin hatalı olduğu düşünülebilir.

Taranan haber başlık ve içeriklerin veriyi oluşturan bölümü çok düşük sayıda gerçekleşmiştir (%0,42). Bu durum; medya bağımsızlığı/bağımlılığı, medyanın tekelleşmesi, medya ile büyük sermaye grupları arasındaki ilişkiler, kişilerin yolsuzluk algısı, etik değerler gibi daha birçok konuyu tartışmaya açabilir. Tabi ki bu çalışmanın amacı bu tartışmaları yapmak değildir. Araştırma sonuçları değerlendirilirken ve gelecekte yapılacak araştırmalarda bu durum göz önünde bulundurulmalıdır. Şirketlerin küresel pazarlarda etkin ve rekabetçi olabilmeleri için yatırımcılarının güvenini kazanmaları önemlidir. Şirketlerin yolsuzluk ve rüşvetle mücadele etmeleri, içeriden öğrenenlerin ticaretini engelleyecek mekanizmalar kurmaları, yasal düzenlemelere uygun faaliyet göstermeleri, kurumsal itibarlarını geliştirmeleri ve yatırımcılarının ve potansiyel yatırımcılarının güvenini kazanmaları, şirketlere rekabet üstünlüğü yaratacağı bir gerçektir.

Araştırmayla; yazılı medyaya yansıyan yolsuzluk, rüşvet, içeriden öğrenenlerin ticareti haberleriyle yatırımcı güveninin ve şirket itibarının ne denli zedelenebileceği ortaya konmaya çalışılmış ve dikkatlerin iyi kurumsal yönetim yapılarına ve etik işletmeciliğe çekilmesine çalışılmıştır. Ortaya çıkan araştırma sonuçlarıyla yönetim ve organizasyon bilim dalına ve yatırımcı ilişkileri açısından iş dünyasına katkıda bulunulması umulmaktadır.

İleriki araştırmalara öneri olarak; araştırma sadece şirket haberleriyle sınırlı değil de içeriklerini gruplamak suretiyle tüm ekonomik ve siyasi haberleri kapsayacak şekilde genişletilebilir, endeks ve hisse fiyatlarına etkisi hesaplanabilir. Fiyat değişimleri diğer ekonomik faktörlerden izole edilmeye çalışılıp yatırımcı güven ve algısıyla değişimi ortaya konmaya çalışılabilir, bu tür yolsuzluk haberlerinin şirket itibarlarını ne derece etkilediği ölçümlenebilir.

5. Kaynakça

- Aguilera, R. V. ve Vadera, A. K. 2008. The Dark Side of Authority: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes of Organizational Corruption, *Journal of Business Ethics*, Vol.77 431-49.
- Atamer, M. 2006. Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi. Ankara: T. C. Hazine Müsteşarlığı.
- Baucus, M. S. ve Near, J. P. 1991. Can Illegal Corporate Behavior be Predicted? An Event Story Analysis. *Academy of Management Journal*, Vol.34 9-36.
- Bhattacharya, U. ve Daouk, H. 2002. The World Price of Insider Trading. *The Journal of Finance*, Vol. 72 (1), 75-108.
- Bettis, C., Don V. ve Donn W. V. 1997. Mimickers of Corporate Insiders Who Make Large Volume Trades, *Financial Analysts Journal*, Vol.53(5) 57-66.
- Brass, D. J., Buterfield, K. D. ve Skaggs, B. C. 1998. Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective Well-being: The Case of Health, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.64 646-653
- Brief, A. P., Buttam, R. T. ve Dukerich, J. M. 2001. Collective Corruption in the Corporate World: Toward a Process Model. In M. E. Turner (ed.), *Groups at Work: Theory and Research*: 471-499. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brio, E. B. ve Perote, J. 2007. What Enhances Insider Trading Profitability? *International Atlantic Economic Society*: <http://www.springerlink.com/content/e87261j3142kmjm4/fulltext.pdf>. Ocak 2010 tarihinde erişilmiştir.
- Budima, G. 2006. Can Corruption and Economic Crime be Controlled in Developing Economies, and if so, is the Cost Worth it?, *Journal of Financial Crime*, Vol.13(4) 408-419.
- Buffa, A. M. , ve Nicodano, G. 2008. Should Insider Trading be Prohibited When Share Repurchases are Allowed?, *Review of Finance*, Vol.12 735-765.
- Cespa, G. 2008. Information Sales and Insider Trading with Long-Lived Information. *The Journal of Finance*, Vol.63(2), 639-672.
- Cheng, L. T. ve Leung, T. Y. 2008. Is there information content from insider trading activities preceding earnings and dividend announcements in Hong Kong? *Accounting and Finance*, Vol.48 417-437.
- Dion, M. 2010. What is Corruption Corrupting?, *Journal of Money Laundering Control*, Vol.13(1) 45-54.
- Dymke, B. M., Walter, A. 2008. Insider Trading in Germany - Do Corporate Insiders Exploit Inside Information?, *Business Research*, Vol.1(2) 188-205.
- Eckbo, B. E. ve David, C. S. 1998. The Conditional Performance of Insider Trades, *Journal of Finance*, Vol.53(4) 467-498.
- Fidrmuc, Jana P., Marc Goergen ve Luc Renneboog. 2006. Insider Trading, News Releases, and Ownership Concentration. *The Journal of Finance*, Vol.61 2931-2971.
- Finnerty, J. E. 1976. Insiders and Market Efficiency, *Journal of Finance*, Vol.31(4) 1141-1148.

- Givoly, D. ve Palmon, D. 1985. Insider Trading and the Exploitation of Inside Information: Some Empirical Evidence. *The Journal of Business*, Vol.58(1) 69-87.
- Hill, C. W. L., Kelley, P. C., Agle, B. R., Hitt, M. A. ve Hoskisson, R. E. 1992. An Empirical Examination of the Causes of Corporate Wrongdoing in the United States, *Human Relations*, Vol. 45c 1055-1076.
- Jaffe, J. 1974. Special Information and Insider Trading, *Journal of Business*, Vol. 47(3) 410-428.
- Jeng, L. A., Metrick A. ve Zeckhauser R. 2003. Estimating the Return to Insider Trading: A Performance-Evaluation Perspective, *Review of Economics and Statistics*, Vol.85(2) 453-471.
- Jones, T. M. ve Ryan, L. V. 1997. The Link Between Ethical Judgement and Action in Organizations: An Issue- Contingent Model, *Academy of Management Review*. Vol.16 366-395.
- Lorie, J. H. ve Niederhoffer V. 1968. Predictive and Statistical Properties of Insider Trading, *Journal of Law and Economics*, Vol.11(1) 35-53.
- Luna, F. 1999. Corruption and Research. *Bioethics*, Vol. 13(3-4) 262-271.
- Luo, Y. 2002. Corruption and Organizationin Asian Management Systems. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.19 405-422.
- Marin, J. M. , ve Oliver, J. P. 2008. The Dog That Did Not Bark: Insider Trading and Crashes. *The Jouurnal of Finance*, Vol.63(5) 2429-2476.
- McGee, R. W. 2009. Analyzing Insider Trading from the Perspectives of Utilitarian Ethics and Rights Theory. *Journal of Business Ethics*, Vol.91 65-82.
- Ng, David. 2006. The Impact of Corruption on Financial Markets, *Managerial Finance*, Vol. 32(10) 822-836.
- Okogbule, N. S. 2006. An Appraisal of the Legal and Institutional Framework for Combating Corruption in Nigeria, *Journal of Financial Crime*, Vol.13(1) 92-106.
- Pinto, J. ve Leana, C. R. 2008. Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two types of Organization- Level Corruption, *Academy of Management Review*, Vol.33(3) 685-709.
- Rozeff, M. S. ve Zaman M. A. 1988. Market Efficiency and Insider Trading: New evidence, *Journal of Business*, Vol.61(1) 25-44.
- Rozeff, M. S. , ve Zaman, M. A. 1998. Overreaction and Insider Trading: Evidence from Growth and Value Portfolios. *The Journal of Finance*, Vol.53(2) 701-716.
- Seyhun, H. N. 1986. Insiders' Profits, Costs of Trading and Market Efficiency, *Journal of Financial Economics*, Vol.16(2) 189-212.
- Shleifer, A. ve Vishny, R. W. 1997. The limits of arbitrage. *Journal of Finance*, Vol.52 35-55.
- Shleifer, A. ve Vishny, R. W. 1993. Corruption, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.108 599-617.
- Sison, A. J. 2000. Integrated Risk Management and Global Business Ethics. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 9(4) 288-295.
- Zeckhauser, R.J. (Ed.) 1991. *Strategy and Choice*, The MIT Press, Cambridge, MA

TÜRKİYE'DE GİRİŞİMCİLİK VE İŞSİZLİK İLİŞKİSİ: DİNAMİK BİR ANALİZ

Yrd. Doç. Dr. Hakan KUM

Nevşehir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü
hakan.kum@nevsehir.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Nevşehir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr

ÖZET

Girişimcilik ve işsizlik arasındaki ilişkiyi ele alan ve farklı sonuçlara ulaşan geniş bir literatür bulunmaktadır (Blau, 1987; Evans ve Jovanovic, 1989; Evans ve Leighton; Blanchflower ve Meyer, 1994; Audretsch vd., 2001). Bir kısım literatür işsizliğin girişimciliği özendirdiğini belirtirken, bir kısım literatür ise girişimciliğin işsizliği azaltıcı etkisine işaret etmektedir. Bu iki temel görüşün yanı sıra bazı araştırmacılar ise işsizlik ile girişimcilik arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını ya da işsizlikteki artışın girişimciliği azaltabileceğini ileri sürmektedirler. Bu kuramsal alt yapı çerçevesinde araştırma, 1985-2009 dönemi itibari ile Türkiye’de girişimcilik ile işsizlik arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bunun için anılan döneme ilişkin veriler TÜİK’den sağlanmıştır. Veriler yıllık zaman serisi olup, kendi hesabına çalışanların oranı (self employed) ve işsizlik oranı dikkate alınmıştır. FMOLS ve DOLS yöntemleriyle yapılan analizlerde, işsizlikteki artışın, kendi hesabına çalışma faaliyetini (girişimciliği) azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, İşsizlik, FMOLS, DOLS, Nedensellik

1. GİRİŞ

Girişimcilik ve işsizlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Prachowny, 1993). Fakat bu ilişkinin ne yönde olduğu konusundaki tartışmalar halen devam etmektedir. Özellikle son yıllarda yapılan bir çok çalışmada, bu ilişkiyi ele alan farklı görüş ve bulgulara rastlanmaktadır (Audretsch vd., 2005). Literatürde bir yanda işsizliğin girişimciliği özendirdiğini ileri süren, diğer yanda ise girişimciliğin artışıyla işsizliğin azaldığını iddia eden iki akım yer almaktadır.

Birinci görüş, işsizlikten kaçış anlamına gelen “mülteci/sığınmacı etkisi” (Refugee effect) ikincisi ise “Schumpeter/girişim etkisi” olarak kavramsallaştırılmıştır. Mülteci etkisi, işsizlik oranındaki artışın, girişimciliği artırdığını dolayısıyla aralarında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Blau, 1987; Evans ve Leighton, 1990; Evans ve Jovanovic, 1989; Blanchflower ve Meyer,1994).

Schumpeter etkisi ise girişimcilik ile işsizlik oranı arasında negatif bir ilişki olduğunu yani girişimcilik faaliyetleri arttıkça işsizlik oranının azalacağını ileri sürmektedir (Garofoloi, 1994; Audretsch ve Fritsch, 1994; Audretsch ve Thurik 2000). Bir başka deyişle girişimcilik faaliyetlerindeki artış, istihdam oranını da artırmaktadır. Audretsch ve Thurik (1999), 1984-1994 dönemine ait ve 23 OECD ülkesini kapsayan çalışmalarında, girişimcilik oranındaki artışın, işsizlik oranında düşüşe yol açtığını ortaya koymuştur (Wennekers ve Thurik, 1999). Golpe ve Stel (2007) tarafından yapılan çalışmada, İspanya'da 1979-2001 yılları arasındaki girişimcilik ve işsizlik oranları analiz edilmiştir. Çalışmada girişimcilik ile işsizlik arasında negatif bir ilişkinin olduğunu ileri süren Schumpeter etkisinin mevcut olduğunu destekleyen bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgular, İspanya'nın hem düşük hem de yüksek gelirli bölgeleri için geçerlidir. Mülteci etkisine ilişkin bulgular ise bölgelere göre farklılık göstermiştir. İspanya'nın yüksek gelirli bölgelerinde mülteci etkisi ortaya çıkmış, düşük gelirli bölgelerinde ise bu etkiyi ortaya koyan sonuçlara ulaşılamamıştır.

Mülteci etkisinin sosyal güvenlik sistemlerinin daha az gelişmiş olduğu düşük gelirli ülkelerde, Schumpeter etkisinin ise gelişmiş ülkelerde daha yüksek olasılıkla ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Wong vd., 2005). Thurik vd. (2007) tarafından 23 OECD ülkesi üzerinde yapılan araştırmaya göre, Schumpeter etkisinin sığınmacı etkisinden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde, girişimcilik ile işsizlik arasında her hangi bir ilişkinin olmadığını ileri süren görüş ve çalışmalar da bulunmaktadır (Carree, 2002). Bu görüşlerin yanı sıra, işsizlik oranındaki artışın girişimciliği azaltıcı yönde etkiye neden olabileceği de ileri sürülmektedir. Bu durumda işsizler, bir iş kurmak için gerekli bilgi birikimi ve sermayeye sahip olmadıkları için girişimciliğe yönelememektedirler. Yani işsizlik oranı artarken, girişimcilik faaliyetleri azalmaktadır (Johansson, 2000; Hurst ve Lusardi, 2004). Bu durumun, istikrarsız ekonomik büyüme nedeniyle ortaya çıktığını ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Audretsch, 1995; Audretsch vd. 2002; Thurik vd.2007).

Girişimcilik ve işsizlik arasındaki mevcut ilişkileri ortaya koyan bir literatür bulunmakla birlikte, Türkiye'de bu iki değişken arasındaki ilişkiyi analiz eden herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Türkiye ile ilgili çalışmalar daha çok girişimciliğin teşvik edilerek, işsizliğin azaltılması yönünde politikalar oluşturulmasıyla ilgilidir (Güney,2008). Konunun girişimcilik boyutu daha çok işletme bilimi, işsizlik boyutu ise iktisat bilimi kapsamında ele alınmıştır. Bu çalışma, söz konusu iki değişkeni disiplinlerarası bir bakış açısıyla ele almaya çalışmıştır. Ayrıca, uluslararası literatürde söz konusu iki değişkeni FMOLS ve/veya DOLS yöntemleriyle analiz eden herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu yönüyle çalışma hem Türkçe hem de uluslararası literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında yöntem ve bulgular ortaya konulacak, daha sonra sonuç ve önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İzleyen kısımda araştırma verilerinin kaynağına, araştırmanın hipotezlerine ve analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara yer verilecektir. Ekonometrik ve istatistiksel analizler için Eviews7 programı kullanılmıştır.

2.1. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmada, 1985-2009 yılları arasındaki TÜİK'in yıllık işsizlik oranı ve kendi hesabına çalışanlara ilişkin zaman serileri kullanılmıştır. Girişimciliğin bir göstergesi olarak, literatürde genel kabul gören bir değişken olan "kendi hesabına çalışanlar"ın toplam istihdam içindeki oranı kullanılmıştır (Blanchflower ve Oswald, 1998; Audretsch vd., 2001; Thurik vd., 2007; Baptista ve Thurik, 2007). Dönem olarak 1980 sonrasında seçilmesinin nedeni, bu dönemden itibaren girişimcilik alanında önemli gelişmeler kaydedilmeye başlanması ve bu dönemden itibaren serbest piyasa ekonomisine geçilmiş olmasıdır. Bu dönemden itibaren, Türkiye'de girişimcilik olgusu yasal düzenlemelerle teşvik edilmeye çalışılmıştır (Güney, 2008).

2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma, "Türkiye'de girişimcilik ile işsizlik arasında nasıl bir ilişki vardır?" sorusuna cevap vermek üzere kurgulanmıştır. Bu araştırma sorusundan yola çıkılarak geliştirilen alternatif hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

H₁: İşsizlik oranındaki artış, girişimcilik faaliyetlerini artırmaktadır.

H₂: İşsizlik oranındaki artış, girişimcilik faaliyetlerini azaltmaktadır.

H₃: Girişimcilik faaliyetlerindeki artış, işsizlik oranını azaltmaktadır.

H₄: Girişimcilik ile işsizlik arasında herhangi bir ilişki yoktur.

2.3. Yöntem ve Ampirik Bulgular

Zaman serileri ile yapılacak analizlerde, serilerin durağan olması son derece önemlidir. Zaman serilerinin durağan olmasından kasıt, zaman içinde varyansın ve ortalamasının sabit olmasıdır. Ayrıca, gecikmeli iki zaman dilimindeki değişkenlerin kovaryansının zamana bağlı olmaması fakat değişkenler arasındaki gecikmeye bağlı olmasıdır. Bir zaman serisi, ortalaması ile varyansı zaman içinde değişmiyor ve iki dönem arasındaki kovaryansı bu kovaryansın hesaplandığı döneme değil de yalnızca iki dönem arasındaki uzaklığa bağlı ise birim kök içermemektedir, yani durağandır (Gujarati, 1999). Durağan olmayan zaman serileriyle analiz yapılması halinde sahte regresyon problemiyle karşılaşılabilir (Granger ve Newbold, 1974). Bu durumda regresyon analiziyle elde edilen sonuçlar gerçek ilişkiyi yansıtmamaktadır. Genişletilmiş Dickey-Fuller (ADF-Augmented Dickey-Fuller) ve Phillips-Perron (PP) birim kök testleri, zaman serilerinin durağanlığının test edilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Dickey-Fuller ve ADF testlerinin denklemleri aşağıdaki biçimde ifade edilmektedir:

$$\Delta Y_t = a + \gamma Y_{(t-1)} + \mu_t \quad (\text{Trendsiz})$$

(1)

$$\Delta Y_t = a + bt + \gamma Y(t-1) + \mu_t \quad (\text{Trendli})$$

(2)

$$\Delta Y_t = a + bt + \gamma Y(t-1) + c \sum \Delta Y(t-1) + \mu_t \quad (\text{Genişletilmiş ADF})$$

(3)

Herhangi bir zaman serisine ait birim kökün varlığının test edilmesi için iki hipotez kullanılmaktadır. Bunlar;

H1: $\gamma < 0$ ($p < 1$) (Seri birim kök içermemektedir ve durağandır.)

H0: $\gamma = 0$ ($p = 1$) (Seri birim kök içermektedir ve durağan değildir.)

ADF testinin uygulanmasında (1), (2) veya (3) numaralı regresyonda yer alan γ parametresinin sahip olduğu 't' değeri, "T" istatistik tablo değeri ile karşılaştırılarak, Ho ve H1 hipotezlerine göre birim kökle ilgili sonuçlar elde edilmektedir. ADF testi, hata terimlerinin istatistiki olarak bağımsız olduklarını ve sabit varyansa sahip olduklarını varsayar. Bu yöntem kullanılırken hata terimleri arasında korelasyon olmadığından ve sabit varyansa sahip olduklarından emin olmak gerekir. Phillips ve Perron (1988) Dickey-Fuller'in hata terimleri ile ilgili olan bu varsayımı genişletmişlerdir. Dickey-Fuller testinin bağımsızlık ve homojenite varsayımlarına Phillips-Perron testinde vazgeçilmiş, hata terimlerinin zayıf bağımlılığı ve heterojen dağılımı kabul edilmiştir. Özellikle örneklem sayısı düşük olan ve trend içeren serilerde Phillips-Perron testi Dickey-Fuller testine göre daha güçlü olmaktadır.

2.3.1 Birim Kök Testleri

Bu çalışmada serilerin durağanlık düzeyleri Dickey ve Fuller (1979) ve Philips ve Perron (1988) tarafından geliştirilen ADF ve PP birim kök testleri ile test edilmiştir. Gecikme uzunlukları da SIC-Schwarz Bilgi Kriteri (Schwarz Information Criterion) kriteri ile belirlenmiştir. Tablo 1 ve Tablo 2'de birim kök testlerinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1. Genişletilmiş Dickey-Fuller (ADF) Birim Kök Testi Sonuçları			
Değişken		Trendsiz	Trendli
İŞZ	Seviyesinde	-1.049825 [-2.991]	-1.735885 [-3.612]
	Birinci Farkında	-4.606001* [-2.998]	-4.591196* [-3.622]
KHÇ	Seviyesinde	-0.242239 [-2.998]	-2.943364 [-3.658]
	Birinci Farkında	-9.154650* [-2.998]	-8.930684* [-3.622]

Not: Kritik değerler köşeli parantez içinde gösterilmiştir. * ile işaretlenmiş değerler, %5 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı göstermektedir.

ADF birim kök testi sonuçlarına göre, hem işsizlik (İŞZ) zaman serisi hem de kendi hesabına çalışanlar (KHÇ) zaman serisi birinci farklarında durağandır.

Tablo 2. Phillips-Perron (PP) Birim Kök Testi Sonuçları

Değişken		Trendsiz	Trendli
İŞZ	Seviyesinde	-1.290994 [-2.991]	-2.080694 [-3.612]
	Birinci Farkında	-4.606612* [-2.998]	-4.591196* [-3.622]
KHÇ	Seviyesinde	-1.583043 [-2.991]	-5.415606 [-3.612]
	Birinci Farkında	-9.154650* [-2.998]	-10.87880* [-3.622]

Not: Kritik değerler köşeli parantez içinde gösterilmiştir. * ile işaretlenmiş değerler, %5 anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı göstermektedir.

Phillips-Perron birim kök testi sonuçlarına göre de hemen hemen benzer sonuçlar elde edilmiştir. PP testinde, ADF'ye kıyasla daha güçlü olan sonuçlar itibariyle, İŞZ ve KHÇ serileri birinci farklarında durağandır.

2.3.2 FMOLS ve DOLS Analizi

Regresyon denklemlerindeki katsayıların belirlenmesinde kullanılan geleneksel yöntemlerdeki tahmin sonuçları içsellik ve oto korelasyon içerdiği için yanlı olmaktadır. Bu nedenle son yıllarda, parametre tahmininin ya Pedroni (1996)'nin öne sürdüğü FMOLS ile ya da Stock and Watson (1993) ile Kao ve Chiang (2000) tarafından geliştirilen DOLS ile yapılması önerilmektedir. Ayrıca literatürde, yapılan Monte Carlo simülasyonlarına göre düşük gözlem sayılarında DOLS sonuçlarının daha güçlü olduğu kanıtlanmıştır. Kao ve Chiang (2000) çalışmasında bilhassa küçük örneklerde DOLS sonuçlarının FMOLS'ye oranla daha güçlü olduğunu göstermiştir (Aslan, 2009).

Kurmuş olduğumuz modelin çerçevesi, Pedroni (2001)'deki teorik metodoloji bağlamında aşağıdaki gibidir. Denklemlerde $KHÇ_{it}$ kendi hesabına çalışanların oranını (girişimcilik), $İŞZ_{it}$ ise işsizlik oranını göstermektedir:

$$KHÇ_{it} = \alpha_i + \beta_i İŞZ_{it} + \mu_{it} \quad i=1,2,\dots,N \quad t=1,2,\dots,T \quad (\text{Model 1})$$

(6)

$$İŞZ_{it} = \alpha_i + \beta_i KHÇ_{it} + \mu_{it} \quad i=1,2,\dots,N \quad t=1,2,\dots,T \quad (\text{Model 2})$$

(7)

(6) ve (7) numaralı denklemler, yani KHÇ ve İŞZ değişkenlerinin β_i katsayısı ölçüsünde eşbütünlük olduğu durumda aşağıdaki biçimde yazılabilir:

$$KH\check{C}_{it} = \alpha_i + \beta_i \dot{I}\check{S}Z_{it} + \sum_{k=-Ki}^{Ki} \gamma_{ik} \Delta \dot{I}\check{S}Z_{it-k} + u_{it} \quad i=1,2,\dots,N \quad t=1,2,\dots,T \quad (8)$$

$$\dot{I}\check{S}Z_{it} = \alpha_i + \beta_i KH\check{C}_{it} + \sum_{k=-Ki}^{Ki} \gamma_{ik} \Delta KH\check{C}_{it-k} + u_{it} \quad i=1,2,\dots,N \quad t=1,2,\dots,T \quad (9)$$

(6) numaralı denklemden hareketle; $\xi_{it} = (\hat{u}_{it}, \Delta \dot{I}\check{S}Z_{it})$ yazılmaktadır. Söz konusu vektörün uzun dönem kovaryansı izleyen biçimde ifade edilmekte;

$\Omega_{it} = \lim_{T \rightarrow \infty} E \left[T^{-1} \left(\sum_{t=1}^T \xi_{it} \right) \left(\sum_{t=1}^T \xi_{it} \right)' \right]$ ve şu şekilde çözülebilir hale gelmektedir:

$\Omega_i = \Omega_i^0 + \Gamma_i + \Gamma_i'$ Burada Ω_i^0 eşanlı kovaryansı, Γ_i ise otokovaryansların ağırlıklı toplamını göstermektedir. Bu durumda, bizim modelimizdeki KHÇ'ye ait FMOLS tahmincisi aşağıdaki denklem yoluyla ifade edilebilir:

$$\hat{\beta}_F^* = N^{-1} \sum_1^N \left[\sum_{t=1}^T (\dot{I}\check{S}Z_{it} - \overline{\dot{I}\check{S}Z}_i)^2 \right]^{-1} \left[\sum_{t=1}^T (\dot{I}\check{S}Z_{it} - \overline{\dot{I}\check{S}Z}_i) y_{it}^* - T \hat{\gamma}_i \right]$$

Yukarıdaki denklem için; $y_{it}^* = (y_{it} - \bar{y}_i) - \frac{\hat{\Omega}_{21i}}{\hat{\Omega}_{22i}} \Delta \dot{I}\check{S}Z_{it}$ ve

$$\hat{\gamma}_i = +\hat{\Gamma}_{21i} + \hat{\Omega}_{21i}^0 \frac{\hat{\Omega}_{21i}}{\hat{\Omega}_{22i}} (\hat{\Gamma}_{22i} + \hat{\Omega}_{22i}^0).$$

Benzer biçimde, DOLS tahmincisi için de aynı süreç izlenmektedir. DOLS tahmincisinin elde edilmiş olduğu fark, FMOLS'de bulunmayan öncül (lead) değerlerinin de regresyona dahil edilmiş olmasıdır:

$$\hat{\beta}_D^* = N^{-1} \sum_1^N \left[\sum_{t=1}^T Z_{it} Z_{it}' \right]^{-1} \left[\sum_{t=1}^T Z_{it} \tilde{y}_{it} \right] \quad \text{burada} \quad Z_{it} \text{ 'ler,}$$

tahmincinin $2(K+1)$ vektörleridir: $Z_{it} = \dot{I}\check{S}Z_{it} - \overline{\dot{I}\check{S}Z}_i, \Delta \dot{I}\check{S}Z_{it-K}, \dots, \Delta \dot{I}\check{S}Z_{it+K}$ ve

$$\tilde{y}_{it} = y_{it} - \bar{y}_i$$

FMOLS and DOLS test sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 3. FMOLS Analiz Sonuçları

(Fully Modified Ordinary Least Squares-Düzenlenmiş En Küçük Kareler)			
Değişken	Katsayı	Standart Hata	Olasılık
İŞZ (β_1)	-0.696863* [-2.674]	0.260582	0.0139
β_0	30.43567* [12.940]	2.351934	0.0000

Not: Gecikme sayısı SIC-Schwarz Bilgi Kriteri'ne göre (1) olarak seçildi. t-İstatistiği değerleri köşeli parantez içinde gösterilmiştir.

FMOLS sonuçlarına göre, İŞZ'nin bağımsız değişken olarak kabul edildiği model istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, İŞZ'deki artış, KHÇ'de düşüşe yol açmaktadır. Değişkenler arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Diğer modelde ise, KHÇ'deki değişimin İŞZ üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Tablo 4. DOLS Analiz Sonuçları
(Dynamic Ordinary Least Squares-Dinamik En Küçük Kareler)

Değişken	Katsayı	Standart Hata	Olasılık
İŞZ (β_1)	-1.098298* [-2.923]	0.375707	0.0222
β_0	33.21530* [11.033]	3.010501	0.0000

Not: SIC-Schwarz Bilgi Kriteri'ne göre gecikme sayısı (4), öncül (lead) sayısı (3) olarak seçildi. t-İstatistiği değerleri köşeli parantez içinde gösterilmiştir.

DOLS analiz sonuçları da FMOLS sonuçlarına benzer bir ilişki ortaya koymuştur. DOLS analizine göre de İŞZ'deki artış ile KHÇ'deki azalış arasında uzun dönemli ve negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır. DOLS'nin sağlamış olduğu avantajlardan birisi de, değişkenlere ait parametreleri tahmin edebilmesidir. Buna göre, İŞZ'deki %1'lik artışın KHÇ'de %1,098 (yaklaşık %1,1)'lik bir azalışa yol açtığı sonucuna ulaşılmıştır. DOLS sonuçlarına göre de KHÇ'deki değişimin İŞZ üzerinde herhangi bir değişikliğe yol açmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki sonuçlar ışığında, ortaya koymuş olduğumuz hipotezlerden üçü (H_1 , H_3 , H_4) reddedilmiş; işsizlik oranındaki artışın, girişimcilik faaliyetlerini azalttığı yönündeki 2 numaralı hipotez (H_2) kabul edilmiştir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Türkiye’de 1985-2009 döneminde işsizlik ve girişimcilik arasındaki ilişki FMOLS ve DOLS yöntemiyle tahmin edilmiştir. Söz konusu dönemde, işsizlik oranındaki artışın, girişimcilik faaliyetlerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, Türkiye’de işsizlik oranındaki %1’lik artış, kendi hesabına çalışanların oranını yaklaşık %1,1 oranında azaltmaktadır. Bu durumun ortaya çıkma nedenleri arasında; işsizlerin donanım ve eğitim düzeylerinin düşüklüğü, sermaye birikimi eksikliği ve içinde bulunulan ekonomik konjoktüre ilişkin istikrarsızlıklar sayılabilir.

Türkiye’de girişimcilik faaliyetlerinin işsizliği azaltma konusunda, ya da işsizlikteki artışın girişim faaliyetlerini artırma yönünde bir etkisi olmadığı görülmüştür. Gelişmiş ülkelerde girişimcilik faaliyetlerinin ekonomik büyümenin motorlarından biri olduğu ve işsizlik oranını azalttığı şeklindeki Schumpeter etkisinin genellikle geçerli olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye’de de benzer şekilde girişimcilik faaliyetlerinin kamu ve özel sektör otoriteleri tarafından özendirilmesi ile işsizlik oranlarının da düşürülebileceği biçiminde bir politika önerisinde bulunulabilir. Bu noktada özellikle son dönemlerde artan işsizlik oranlarının düşürülebilmesi ve ekonomik büyümenin istikrara kavuşturulabilmesi için genç ve kadın girişimciliği anlayışının gelişimi ve yaygınlaştırılmasına dönük kimi çalışmalar bulunmakla beraber bu araştırmanın sonuçları ve artan işsizlik oranları, alınan önlemlerin olumlu geri dönüşünün henüz sağlanamadığını göstermektedir.

Türkiye ile ilgili yapılacak bundan sonraki çalışmalarda, söz konusu ilişkinin bölgelere göre veya cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği de incelenebilir ve bu sayede Türkiye’de yeni oluşmaya başlayan literatüre katkıda bulunmak mümkün olabilir. Ayrıca, Türkiye ile ilgili sonuçlar diğer ülkeler için yapılmış çalışmalarla kıyaslanarak, uluslararası literatüre de katkı yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abe, M. and S. Ohta. 2001. Fluctuations in unemployment and industry labor markets, *Journal of the Japanese and International Economies* 15 (4), 437-464.
- Acs, Z.J. and D.B. Audretsch 1993. Conclusion, in Z.J. Acs and D.B. Audretsch (eds.), *Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Aoki, M. 1990. Toward an economic model of the Japanese firm, *Journal of Economic Literature* 18 (1), 1-27.
- Aslan, A. 2009. Bütçe açığı sürdürülebilirliğinin dinamik analizi: Türkiye örneği, *Maliye Dergisi*, Sayı 157, 227-234.
- Audretsch, D. B., M.A. Carree and A.R. Thurik. 2001. Does entrepreneurship reduce unemployment?. Tinbergen Institute discussion paper TI01-074/3. Erasmus University Rotterdam.
- Audretsch, D.B. and M. Fritsch .1994. The geography of firm births in Germany, *Regional Studies* 28, 359-365.
- Audretsch, D.B., Carree, M.A. Stel, A.J. van, and A.R. Thurik, 2005. Does self-employment reduce un-employment?, *Papers on Entrepreneurship, Growth*

- and Public Policy #07/2005, Jena, Germany: Max Planck Institute of Economics.
- Baptista, R. and A.R. Thurik, 2007. The relationship between entrepreneurship and unemployment: is Portugal an outlier?, *Technological Forecasting & Social Change*, 74, 75-89.
- Blanchflower, D. and B. Meyer, 1994. A longitudinal analysis of young entrepreneurs in Australia and The United States, *Small Business Economics*, 6(1), 1-20.
- Blanchflower, D. G. and A. J. Oswald, 1998. What makes an entrepreneur?, *Journal of Labour Economics*, 16(1), 26-60.
- Blau, D. M., 1987. A Time series analysis of self employment in the United States, *Journal of Political Economy*, 95(3), 445-467.
- Carree, Martin, 2002. Does unemployment affect the number of establishments? A regional analysis for U.S. states, *Regional Studies*, 36, 389-398.
- Dickey, D. and W. A. Fuller. 1979. Distribution of the estimators for autoregressive time series with a unit root, *Journal of American Statistical Association*, 74, 427-431.
- Dickey, D. and W. A. Fuller. 1981. Likelihood ratio statistics for autoregressive time series with a unit root, *Econometrica*, 49(4), 1057-1072.
- Evans, D. and L. Leighton. 1990. Small business formation by unemployed and employed workers, *Small Business Economics* 2, 319-330.
- Evans, D. S. and B. Jovanovic, 1989. Estimates of a model of entrepreneurial choice under liquidity constraints, *Journal of Political Economy*, 97(3), 657-674.
- Garofoloi, G. 1994. New firm formation and regional development: The Italian case, *Regional Studies* 28, 381-394.
- Golpe, A. and A. van Stel, 2007. Self-employment and unemployment in Spanish regions in the period 1979-2001, *Jena Economic Research Papers*, 2007-021.
- Gonzalo J. 1994. Five alternative methods of estimating long-run equilibrium relationships, *Journal of Econometrics*, 60, 203-234.
- Granger, C.W.J. and P. Newbold. 1974. Spurious regressions in econometrics, *Journal of Econometrics*, 2(2), 111-120.
- Gujarati, D.N. 1999. *Temel Ekonometri*, Çev. Ü. Şenesen ve G.G. Şenesen, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Güney, S. 2008. *Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*. Siyasal Kitabevi. 3.baskı. Ankara.
- Hurst, E. and A. Lusardi, 2004. Liquidity constraints, household wealth and entrepreneurship, *Journal of Political Economy*, 112 (2), 319-347.
- Johansson, E., 2000. Self-employment and liquidity constraints: evidence from Finland, *Scandinavian Journal of Economics*, 102, 123-134.
- Kadılar, C. 2000. *Uygulamalı Çok Değişkenli Zaman Serileri Analizi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- Kao, C. and M.-H Chiang. 2000. On the estimation and inference of a cointegrated regression in panel data, in Baltagi B. H. (ed.), *Advances in Econometrics: Non-stationary Panels, Panel Cointegration and Dynamic Panels*, 15, 179-222.

- Pedroni, P. 1996. Fully Modified OLS for Heterogeneous Cointegrated Panels and the Case of Purchasing Power Parity, Indiana University Working Papers In Economics, No. 96- 020, June.
- Pedroni, P. 2001. Purchasing power parity tests in cointegrated panels, The Review of Economics and Statistics, 83(4), 727-731.
- Phillips, P. C. B. and P. Peron. 1988. Testing for a unit root in time series regression, *Biomètrika*, 75(2), 336-346.
- Prachowny, M.F.J. 1993. Okun's Law: Theoretical foundations and revised estimates, *Review of Economics and Statistics* 75, 331-336.
- Stock, J. H. and M. Watson. 1993. A simple estimator of cointegrating vectors in higher order integrated systems, *Econometrica*, 61, 783-820.
- Taylor, M . 1996. Earnings, independence or unemployment: Why become self-employed? *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 58 (2), 253-265.
- Thurik, A.R., M.A. Carree, A.van Stel. D.B. Audretsech, 2007. Does self-employment reduce unemployment, *Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*.
- Wennekers, A. and A.R. Thurik, 1999. Linking entrepreneurship and economic growth, *Small Business Economics*,13(1), 27-55.
- Wong, P.K., Y.P. Ho and E. Autio, 2005. Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data, *Small Business Economics*, 24, 335-350.

STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ NASIL ÖĞRETİLİYOR?: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mehmet Ali KÖSEOĞLU
Menderes Elektrik Dağıtım A. Ş.
Muğla İl Müdürlüğü, Muğla
trmaliktr@yahoo.com

Mehmet BARCA
Sakarya Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
mbarca@sakarya.edu.tr

Kemal KARAYORMUK
Afyon Kocatepe Üniversitesi,
İİBF, İşletme Bölümü,
kyormuk@aku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim dersini farklı biçimlerde verenlerin (akademisyenler) neler yaptıklarını ve neleri denediklerini tespit ederek, stratejik yönetim düşüncesini kazandırabilmek için, stratejik yönetim dersinin nasıl farklı/yaratıcı şekillerde verilebileceğini tartışmaktır. Bu amaçla Türkiye’deki üniversitelerde stratejik yönetim dersi veren akademisyenlere anket uygulanmıştır. Bu anket sonucunda elde edilen veriler ışığında stratejik yönetimin öğretilmesindeki yaklaşımların ne olduğu, kullanılan yöntemlerin ve materyallerin ne olduğu ve öğrenenlere ne kazandırılacağı sorularına yanıt aranmıştır.

Anahtar Kelimeler: stratejik yönetim, eğitim, üniversite, akademisyen

1.GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim dersini farklı biçimlerde verenlerin (akademisyenler) neler yaptıklarını ve neleri denediklerini tespiti yapılarak, stratejik yönetim düşünce yetkinliğini kazandırabilmek için, stratejik yönetim dersinin nasıl farklı/yaratıcı şekillerde verilebileceğini tartışmaktır.

Günümüzde her işletme tipinde insanların bütün yaşam alanlarına nüfuz eden yönetim uygulamalarının öğretilmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimin öğretilirliği birçok perspektiften araştırılıp tartışılmıştır (Elmuti, 2004). Bu araştırmalar sonucunda yönetim eğitimi konusunda 4 yaklaşımın varlığından bahsedilmektedir (Holman, 2000). Bunlar akademik özgürlük (academic liberalism), tecrübesel özgürlük (experiential

liberalism), mesleki deneyim (experiential vocationalism) ve deneysel/eleştirel okul (experiential/critical school) dur. Ancak daha özel de yönetim bilim dalı içerisinde yer alıp son yıllarda önemli bir ilerleme kaydeden “stratejik yönetim” alanında eğitimin nasıl yapıldığı konusundaki araştırmalar çok sınırlı kalmıştır. Stratejik yönetim eğitiminin hangi modele göre yapıldığı veya hangi modellerin birlikte kullanıldığının araştırılması bu alandaki ilerlemeler için önemlidir. Ayrıca ülkemizde de bu konuda herhangi bir çalışma ortaya konmamıştır. Böylesi önemli bir boşluğu akademisyenler, öğrenenler ve uygulayıcılar için giderilmesi yerinde bir adım olacaktır.

Stratejik yönetim düşüncesi ilk olarak Harvard Üniversitesi’nde 1920’lerin başlarında örnek olay tartışmaları yöntemiyle öğretilmeye başlanmış olup daha sonra bu model diğer üniversiteler tarafından benimsenerek yaygınlaşmıştır (Barca, 2005). Stratejik yönetimin yaygın bir biçimde öğretilmesi ile birlikte farklı yöntemlerin denenip uygulandığı varsayılabilir. Nitekim yapılan araştırmalarda bunu göstermiştir. Örneğin Eldredge ve Galloway (1983) in yaptığı araştırmada stratejik yönetimi öğretirken text, olay, yönetim oyunları, alan projeleri ve misafir konuşmacı gibi yöntemlerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Jennings (1996) de İngiltere de yaptığı çalışmada öğretici ile tartışma, olay çalışmaları, misafir konuşmacı, güncel konulara odaklı özel dersler, iş oyunları, işletme odaklı araştırma projeleri ve danışmanlık proje yöntemlerinden oluşan kombinasyonların kullanıldığını bulmuştur. Bunun yanında stratejik yönetimin öğretilmesinde birçok araştırmacı da yöntemlerin etkinliğini (Jennings, 2002) ve farklı yöntemlerin denenmesini tartışmışlardır (Arias-Aranda, 2007, Liedtka and Rosenblum, 1998, Mitchell, 2004, Weick, 2003). Ancak bu çalışmalar akademisyenlerin üniversitelerdeki stratejik yönetim derslerini vermek için kullandıkları yöntemler arasında farklılıkların olup olmadığını net olarak tartışmamıştır. Bu çalışma da stratejik yönetimin öğretilmesindeki yöntemleri tespit ederek akademisyenler arasındaki farklılıkların veya benzerliklerin neler olduğunu tartışmayı temel amaç edinmektedir.

Bu bağlamda çalışma, stratejik yönetim dersinin ülkemizde nasıl öğretildiğine ilişkin yöntemleri ortaya çıkartarak bu dersin nasıl daha farklı/yaratıcı bir şekilde verilebileceğini konusunda sunduğu yaklaşımlarla önemli katkılar sunması hedeflenmektedir. Daha özelden de akademisyenler arasındaki farklılıkların veya benzerliklerin öğretime nasıl yansıtılabileceğini tartışarak yeni yaklaşımların sunulması çalışmanın en önemli katkısı olacaktır. Bu katkıları sağlayabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

Türkiye de stratejik yönetim dersi veren akademisyenlerin özellikleri nelerdir?

Türkiye de stratejik yönetim eğitiminde hangi yaklaşım(lar) (akademik özgürlük-academic liberalism, tecrübesel özgürlük-experiential liberalism, mesleki deneyim-experiential vocationalism ve deneysel/eleştirel okul-experiential/critical school) benimsenmektedir? Bu yaklaşımlar öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir? Eğer bir farklılık söz konusu ise bunun sebepleri neler olabilir?

Türkiye’ de stratejik yönetim dersi verilirken kullanılan yöntem(ler) (konferanslar, seminerler, olay çalışmaları, deney yapma, grup çalışması, eylemsel öğrenme, kendi kendini geliştirme, yetenek temelli yaklaşımlar, eleştirel öğrenme, eleştirel refleks) hangileridir? Bu yöntemler öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir? Eğer farklılıklar var ise bu farklılıkların temelindeki sebepler nelerdir?

Stratejik yönetimi dersi verilen öğrencilerin performansları nasıl değerlendirilmektedir? Bu değerlendirme kriterleri öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir? Eğer farklılıklar var ise bu farklılıkların sebepleri neler olabilir?

Stratejik yönetim dersi verilirken öğrencilere dönem ödevi/çalışması yaptırılıyor ise bu çalışmalar nelerdir?

Stratejik yönetim dersi verirken hangi tür materyaller kullanılmaktadır?

Stratejik yönetim öğrenenlere hangi yetenekler (yumuşak yetenekler-soft skills ve sert yetenekler-hard skills) kazandırılması hedeflenmektedir?

Bu soruların yanıtlanabilmesi için stratejik yönetim dersi veren akademisyenlerin literatürden hareketle stratejik yönetimin nasıl öğretildiğini tespit etmeyi sağlayan anket formunu cevaplandırmaları istenmiştir. Daha fazla ilerlemeden akademisyenlerin stratejik yönetim dersinin verilemesine ilişkin anket formuna verdikleri yanıtlar aşağıda ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

2. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ülkemizde, stratejik yönetim düşüncesinin nasıl öğretildiği sorusuna cevap arayan bu ilk çalışma ile, (i) stratejik yönetim düşüncesini üniversitelerde öğreten akademisyenlerin ortak özelliklerinin tespit edilmesi, (ii) stratejik yönetim düşüncesini öğretirken temel amacın ne olduğu, (iii) stratejik yönetim dersi verirken hangi yöntem(ler)in kullanıldığı, (iv) öğrencinin performansının neye göre değerlendirildiği, (v) eğer dönem ödevi/çalışması yaptırılıyorsa ne yapılmasının istendiği, (vi) stratejik yönetim dersini verirken hedef kitlenin hangi yeteneği/yetenekleri kazanmasının amaçlandığı ve (vii) stratejik yönetim dersini verirken kaynak takibi bakımından nelerin yapıldığı konuları lisans, yüksek lisans ve doktora düzeylerine göre tartışmaya açılması amaçlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu çalışmanın temel amacına ulaşabilmek için, üniversitelerde stratejik yönetim dersi veren akademisyenler araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Stratejik yönetim dersi veren akademisyenler www.google.com internet adresinden taranarak ve üniversitelerin web sayfalarının taranmasıyla tespit edilmiştir. Verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek literatürden yararlanarak geliştirilmiştir.

Tespit edilen 51 akademisyene anket formu e-mail yoluyla gönderilmiştir. 24 adet anket geri dönmüş ve bu anketlerin hepsi değerlendirme kapsamına alınmıştır. Anket formları "SPSS 14.00" İstatistik Analiz Programı ile analiz edilerek frekans dağılımı sonuçlarına göre araştırma sorularının cevapları aranmıştır.

2.3. Bulgular ve Değerlendirme

2.3.1. Akademisyenler Hakkında genel Bilgiler

Ankete katılan akademisyenlere ait demografik verilerde öne çıkan sonuçlara bakıldığında aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- Katılımcıların 10'u (%35,9) kadın, 14'ü (%58,3) erkek,
- Katılımcıların yaş ortalaması 44,
- Katılımcıların unvanlarına bakıldığında 7'si (%29,2) Profesör, 6'sı (%25) Doçent ve 11'i (%45,8) Yardımcı Doçent,
- Katılımcıların 19'u (%79,2) devlet 5'i (%20,8)'de vakıf üniversitelerinde çalışmakta,
- Katılımcılar ortalama 8,3 yıldan (23 katılımcı için) beri stratejik yönetim dersi vermekte,
- Katılımcıların 6'sının (%25) doktora çalışması stratejik yönetim konusunda iken 17'sinin (%70,8) de diğer konulardadır. 1 katılımcıda bu konuda bilgi vermemiştir.
- Katılımcıların 12'si (%50) strateji geliştirme konusunda özel veya kamu sektöründe danışmanlık yapmasına rağmen 12'si de (%50) yapmadığını belirtmiştir.
- Katılımcıların 11 hem lisans, hem yüksek lisans hem de doktora düzeyinde stratejik yönetim dersi vermektedir. Hem lisans hem de yüksek lisans düzeyinde ders veren 9 akademisyen anket çalışmasına katılırken sadece lisans düzeyinde 2 ve yüksek lisans düzeyinde ders veren 2 akademisyen çalışmaya katkı sağlamıştır.

2.3.2. Akademisyenlerin Stratejik Yönetim Dersi Nasıl Öğretiliyor Konusundaki Görüşleri

Araştırmanın bu bölümünde akademisyenlerin stratejik yönetim düşüncesinin nasıl öğretileceğine ilişkin görüşlerinin dağılımlarını gösteren aşağıdaki tabloda verilmiştir. Dağılımların akademisyenlerin olumlu tercihlerine göre lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyleri için ayrı ayrı ele alınmıştır.

Tablo 1: Akademisyenlerin Stratejik Yönetim Dersi Nasıl Öğretiyor Konusundaki Görüşleri

No	Sorular	Lisans (n=22)		Yüksek Lisans (n=22)		Doktora (n=11)	
		n	%	n	%	n	%
1	Stratejik yönetim düşüncesini öğretirken temel amacınız nedir?						
	a) Objektif ve teorik (genellenebilir) bilginin öğretilmesi	12	35,29	4	9,76	3	12,50
	b) Subjektif ve deneysel (genellenemeyen) bilginin öğretilmesi	1	2,94	6	14,63	5	20,83
	c) Hem objektif ve teorik hem subjektif ve deneysel bilginin öğretilmesi	10	29,41	19	46,34	8	33,33
	d) Stratejik yönetim alanındaki yaklaşımların tarafsız bir şekilde verilmesi	10	29,41	11	26,83	7	29,17
	e) Diğer (lütfen belirtiniz)	1	2,94	1	2,44	1	4,17
	Toplam	34	100,00	41	100,00	24	100,00
2	Stratejik yönetim dersini verirken hangi yöntem(ler)i kullanıyorsunuz?						
	a) Konuları "teorik" olarak anlatıyor, anlaşılması için örnekler veriyorum	19	41,30	16	29,63	7	23,33
	b) "Örnek olayları" esas alarak stratejik konuları tartışmaya açıyorum	13	28,26	20	37,04	9	30,00
	c) "Simülasyon" yöntemiyle varsayımsal bir işin plan ve önerisini geliştirmeye çalışıyorum	4	8,70	5	9,26	4	13,33
	d) "Yönetim oyunları" çerçevesinde stratejik davranış ve kararları tartışmaya açıyorum	5	10,87	8	14,81	5	16,67
	e) "Misa fir konuşmacılar" getirerek deneyimleri ışığında stratejik konuları tartışmaya açıyorum	4	8,70	3	5,56	1	3,33
	f) Diğer (lütfen belirtiniz)	1	2,17	2	3,70	4	13,33
Toplam	46	100,00	54	100,00	30	100,00	
3	Öğrencinin performansını neye göre değerlendiriyorsunuz? Lütfen uygun sık(lar)ı işaretleyiniz.						
	a) Vize ve final notları	22	36,07	19	30,65	8	24,24
	b) Dönem ödevi/çalışması	19	31,15	20	32,26	10	30,30
	c) Tartışmalara katılma ve katkı sunması	6	9,84	12	19,35	8	24,24
	d) Derse devam sıklığı	13	21,31	9	14,52	5	15,15
	e) Diğer	1	1,64	2	3,23	2	6,06
Toplam	61	100,00	62	100,00	33	100,00	
4	Eğer dönem ödevi/çalışması yaptırıyorsanız ne yapmasını istiyorsunuz?						
	a) Stratejisini geliştirmekte olan bir örgütün çalışmalarına katılarak yaşayarak öğrenmesini teşvik etmek ve bunu raporlamasını istemek	2	7,14	7	16,67	5	17,86
	b) Seçilen bir organizasyonun stratejisini geliştirmek için öğrencileri çeşitli gruplara ayırarak, her bir grubun stratejinin bir yönünü geliştirmesini istemek ve nihayetinde bunları birleştirerek organizasyona bir strateji önermelerini istemek	2	7,14	4	9,52	2	7,14
	c) Her öğrencinin seçtiği bir organizasyonun stratejik analizini yaparak bir strateji önermesini istemek	10	35,71	12	28,57	5	17,86
	d) Aynı sektörde yer alan organizasyonların stratejilerini karşılaştırarak eleştiri ve yeni önerilerde bulunmak	2	7,14	7	16,67	5	17,86
	e) Stratejik yönetim alanındaki bir konuyu araştırmasını istemek	8	28,57	9	21,43	9	32,14
	f) Diğer (lütfen belirtiniz)	4	14,29	3	7,14	2	7,14
Toplam	28	100,00	42	100,00	28	100,00	

5 Stratejik yönetim dersini verirken hedef kitlenin aşağıdaki hangi yeteneği/yetenekleri kazanmasını amaçlamaktasınız?							
a)	“Yönetsel sorunları çözmeye ve stratejik karar verebilme” yeteneği kazandırma	16	26,23	20	23,53	7	17,50
b)	Stratejik yönetim alanında “bilimsel araştırma” yapabilme yeteneği kazandırma	4	6,56	14	16,47	9	22,50
c)	İşletmenin rekabet çevresi ile politikaları arasındaki uyumu sağlayacak “analiz kabiliyetini” kazandırma	14	22,95	15	17,65	7	17,50
d)	Stratejik konularda “eleştirel düşünme” yeteneği kazandırma	13	21,31	19	22,35	10	25,00
e)	Stratejik yönetim alanındaki “yaklaşımlar konusunda bilgi sahibi” olmasını sağlama	13	21,31	16	18,82	7	17,50
f)	Diğer (lütfen belirtiniz)	1	1,64	1	1,18	0	0,00
Toplam		61	100,00	85	100,00	40	100,00
6 Stratejik yönetim dersini verirken kaynak takibi bakımından aşağıdakilerden hangisini yapıyorsunuz?							
a)	Ders kitabı takip ediyorum	13	38,24	9	20,93	2	8,00
b)	Herhangi bir ders kitabı takip etmiyorum	5	14,71	4	9,30	6	24,00
c)	Belirli bir ders kitabı ile birlikte okuma materyali (makaleler, örnek olaylar, gazete yazıları vs.) sunuyorum	13	38,24	19	44,19	7	28,00
d)	Ele alınacak konulara göre okuma listesi veriyorum	3	8,82	10	23,26	10	40,00
e)	Diğer (lütfen belirtiniz)	0	0,00	1	2,33	0	0,00
Toplam		34	100,00	43	100,00	25	100,00

Stratejik yönetim düşüncesini öğretirken temel amacın ne olduğuna ilişkin sorunun cevabı olarak *lisans düzeyinde* ders veren akademisyenler genellikle “Objektif ve teorik (genellenebilir) bilginin öğretilmesi”, “Hem objektif ve teorik hem subjektif ve deneysel bilginin öğretilmesi” ve “Stratejik yönetim alanındaki yaklaşımların tarafsız bir şekilde verilmesi” yanıtlarını vermişlerdir. *Yüksek lisans düzeyinde* ders veren akademisyenler çoğunluk olarak “Hem objektif ve teorik hem subjektif ve deneysel bilginin öğretilmesi” ve genel olarak da “Stratejik yönetim alanındaki yaklaşımların tarafsız bir şekilde verilmesi” yanıtını verirken *doktora düzeyinde* ders veren akademisyenler de genel olarak yüksek lisans düzeyindeki amaçlara paralellik gösteren yanıtlarını vermektedirler.

Stratejik yönetim dersini verirken hangi yöntem(ler)i kullanıldığına ilişkin sorunun cevabı olarak *lisans düzeyinde* ders veren akademisyenler çoğunlukla “Konuları “teorik” olarak anlatıyor, anlaşılması için örnekler veriyorum” ve “ ‘Örnek olayları’ esas olarak stratejik konuları tartışmaya açıyorum” yanıtlarını verirken *Yüksek lisans düzeyinde* ders veren akademisyenler çoğunlukla “ ‘Örnek olayları’ esas olarak stratejik konuları tartışmaya açıyorum” ve “Konuları “teorik” olarak anlatıyor, anlaşılması için örnekler veriyorum” yanıtlarını ve genel olarak da “ ‘Yönetim oyunları’ çerçevesinde stratejik davranış ve kararları tartışmaya açıyorum” yanıtını vermektedirler. *Doktora düzeyinde* ders veren akademisyenler de genel olarak “ ‘Örnek olayları’ esas olarak stratejik konuları tartışmaya açıyorum” ve “Konuları “teorik” olarak anlatıyor, anlaşılması için örnekler veriyorum” yanıtlarını vermektedirler.

Öğrencinin performansını neye göre değerlendirildiğine ilişkin sorunun cevabı olarak *lisans düzeyinde* ders veren akademisyenlerin hepsi “vize ve final notlarına” göre ve çoğu da “dönem ödevi/çalışması” yanıtını vermektedir. Ancak çok azıda “tartışmalara katılma ve katkı sunma” yanıtını vermektedir. *Yüksek lisans düzeyinde* ders veren akademisyenler çoğunlukla “dönem ödevi/çalışması” ve “vize ve final notları” yanıtını vermektedir. Ayrıca bu gruptaki akademisyenlerin önemli bir kısmı da “derse devam sıklığı” performans değerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır. *Doktora düzeyinde* ders veren akademisyenler

çoğunlukla “ dönem ödevi/çalışması”, “vize ve final notları” ve “tartışmalara katılma ve katkı sunma” yanıtlarını vermektedirler. Ancak bu grubun çoğu da “derse devam sıklığını” performans değerlendirmede kullandığını söylemektedir.

Eğer dönem ödevi/çalışması yaptırılıyorsa ne yapılmasının istenildiğine ilişkin sorunun cevabı olarak *lisans düzeyinde* ders veren akademisyenlerin çoğu “Her öğrencinin seçtiği bir organizasyonun stratejik analizini yaparak bir strateji önermesini istemek” ve “Stratejik yönetim alanındaki bir konuyu araştırmasını istemek” yanıtını vermektedir. *Yüksek lisans düzeyinde* ders veren akademisyenler çoğunlukla sırasıyla “Her öğrencinin seçtiği bir organizasyonun stratejik analizini yaparak bir strateji önermesini istemek”, Stratejik yönetim alanındaki bir konuyu araştırmasını istemek”, “Aynı sektörde yer alan organizasyonların stratejilerini karşılaştırarak eleştiri ve yeni önerilerde bulunmak” ve “Stratejisini geliştirmekte olan bir örgütün çalışmalarına katılarak yaşayarak öğrenmesini teşvik etmek ve bunu raporlamasını istemek” yanıtlarını vermektedirler. *Doktora düzeyinde* ders veren akademisyenlerin çoğu “Stratejik yönetim alanındaki bir konuyu araştırmasını istemek” yanıtını verirken çoğu da “Aynı sektörde yer alan organizasyonların stratejilerini karşılaştırarak eleştiri ve yeni önerilerde bulunmak”, “Her öğrencinin seçtiği bir organizasyonun stratejik analizini yaparak bir strateji önermesini istemek” ve “Stratejisini geliştirmekte olan bir örgütün çalışmalarına katılarak yaşayarak öğrenmesini teşvik etmek ve bunu raporlamasını istemek” yanıtlarını vermektedirler.

Stratejik yönetim dersini verirken hedef kitlenin hangi yeteneği/yetenekleri kazanmasının amaçlandığına ilişkin sorunun cevabı olarak *lisans düzeyinde* ders veren akademisyenlerin çoğu sırasıyla “ ‘Yönetmel sorunları çözme ve stratejik karar verebilme’ yeteneği kazandırma”, “İşletmenin rekabet çevresi ile politikaları arasındaki uyumu sağlayacak “analiz kabiliyetini” kazandırma”, “Stratejik yönetim alanındaki “yaklaşımlar konusunda bilgi sahibi” olmasını sağlama” ve “Stratejik konularda “eleştirel düşünebilme” yeteneği kazandırma” yanıtlarını vermektedirler. *Yüksek lisans düzeyinde* ders veren akademisyenlerin çoğu hedef kitleye “ ‘Yönetmel sorunları çözme ve stratejik karar verebilme’ yeteneği kazandırma” yı amaçlarken, *doktora düzeyinde* ders veren akademisyenlerin çoğu da “Stratejik konularda “eleştirel düşünebilme” yeteneği kazandırma” amacını taşımaktadır.

Stratejik yönetim dersini verirken kaynak takibi bakımından nelerin yapıldığına ilişkin sorunun cevabı olarak *lisans düzeyinde* ders veren akademisyenler genellikle “Ders kitabı takip ediyorum” ve “Belirli bir ders kitabı ile birlikte okuma materyali (makaleler, örnek olaylar, gazete yazıları vs.) sunuyorum” yanıtlarını vermektedirler. *Yüksek lisans düzeyinde* ders veren akademisyenlerin çoğu “Belirli bir ders kitabı ile birlikte okuma materyali (makaleler, örnek olaylar, gazete yazıları vs.) sunuyorum” yanıtını verirken, *doktora düzeyinde* ders veren akademisyenlerin çoğunluğu da “Ele alınacak konulara göre okuma listesi veriyorum” yanıtını vermektedir.

Bu sorunun içeriğinde yapılan araştırmaya göre 18 akademisyenin kullandığı stratejik yönetim kitaplarına baktığımızda yerli yazar olarak Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze’ nin kitabı 13 akademisyen tarafından kullanılırken Erol Eren kitabı 1 akademisyen ve Ömer Dinçer’ in kitabı da 1 akademisyen tarafından kullanılmaktadır. Yabancı Yazar olarak en çok kullanılan kitap ise Thomas L. Wheelen ve J. David Hunger in stratejik yönetim kitabı 4 akademisyen tarafından kullanılmaktadır.

Sonuç

Bu çalışma stratejik yönetim dersini farklı biçimlerde verenlerin (akademisyenler) neler yaptıklarını ve neleri denediklerini tespiti ederek, stratejik yönetim düşüncesini kazandırabilmek için, stratejik yönetim dersinin nasıl farklı/yaratıcı şekillerde verilebileceğinin ortaya çıkarılması için yapılan bir girişimdir. Yapılan anket çalışması ile toplanan veriler ışığında Türkiye’de stratejik yönetim eğitiminde hangi yaklaşım(lar)ın benimsendiği konusunda net bir şey söylemek çok zor gözükmektedir. Araştırma sonuçlarına göre akademik özgürlük-academic liberalism, tecrübesel özgürlük-experiential liberalism, mesleki deneyim-experiential vocationalism ve deneysel/eleştirel okul-experiential/critical school yaklaşımlarının hepsinin varlığından söz etmek mümkündür. Stratejik yönetimi dersi verilen öğrencilerin performansları genel olarak vize ve final notları ile değerlendirilmekte olup öğrenim düzeylerine göre farklılıkların olmadığı söylenebilir. Stratejik yönetim dersi verilirken öğrencilere dönem ödevi/çalışması yapması amacıyla bütün öğrenim düzeylerinde genel olarak “Her öğrencinin seçtiği bir organizasyonun stratejik analizini yaparak bir strateji önermesini” istenmektedir. Stratejik yönetim dersi verirken bütün öğrenim düzeylerinde genel olarak “belirli bir ders kitabı ile birlikte okuma materyali (makaleler, örnek olaylar, gazete yazıları vs.)” materyaller kullanılmaktadır. Ayrıca stratejik yönetim dersi alan öğrencilere bütün düzeylerde genel olarak sert yetenekler (hard skills) kazandırılması amaçlandığı tespit edilmiştir.

Bu bulgulara göre Türkiye’deki stratejik yönetim düşüncesinin öğretilmesinde öğretim düzeylerine göre çok önemli bir farklılık görülmediği gibi bir birine benzer yaklaşımların sergilendiği söylenebilir. Böyle bir sonuçla karşılaşılmadaki en temel sebeplerden biri stratejik yönetim alanının çok yeni olması ve bazı pedagojik unsurların yerleşmediği için düzeylere göre farklılaşmanın yapılamadığıdır. Bir diğer sebep ise akademisyenlerin çalıştıkları üniversitelerin ne kadar rekabetçi veya iddialı olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Bu çalışmanın zaman yetersizliği nedeniyle sınırlı sayıda akademisyenle yapılmasına rağmen genel olarak daha özel de stratejik yönetim eğitimi konusunda önemli katkılar sunmaktadır. Ancak bu konuların daha iyi irdelenmesi için daha çok araştırmaya gerek olup bu konuda yapılabilecek çalışmaları şöyle sıralayabiliriz. İlk olarak stratejik yönetim dersi alan öğrencilerin bu alandaki eğitimi nasıl algıladıklarının araştırılması gerekmektedir. İkinci olarak stratejik yönetim de kullanılan yöntemlerin ayrıntılı olarak tespit edilmesi ile yabancı ülkelerde yapılan eğitim yöntemleriyle kıyaslanan çalışmalara ihtiyaç vardır. Üçüncü olarak farklı alanlarda (mühendislik, tıp, kamu, hukuk, vb.) verilen stratejik yönetim eğitiminin kıyaslanarak değerlendirilmesiyle yapılan bir çalışma akademisyenler için farklı bir perspektif sunacaktır. Son olarak özel sektörde yapılan stratejik yönetim düşüncesinin öğretilmesi konusundaki çalışmalarında literatüre kazandırılması gerekmektedir.

Kaynakça

- Arias-Aranda, D. (2007). Simulating reality for teaching strategic management, *Innovations in Education and Teaching International*, 44 (3), 273-286
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.

- Eldredge, D.L. & Galloway, R.F. (1983). Study of the undergraduate business policy course at AACSB-accredited universities, *Strategic Management Journal*, 4, 85-90.
- Elmuti, E. (2004). Can management be taught?: If so, what should management education curricula include and how should the process be approached?, *Management Decision*, 42(3/4), 439-453.
- Holman, D. (2000), Contemporary models of management education in the UK, *Management Learning*, 31 (2), 197-217.
- Jennings, D.R. (1996). Strategic management and the case method, *Journal of Management Development*, 15 (9), 4-12.
- Jennings, D. (2002). Strategic management: An evaluation of the use of three learning methods, *The Journal of Management Development*; 21(9/10), 655-665.
- Liedtka, J. M. & Rosenblum, J. W. (1998). Teaching strategy as design: A report from the field, *Journal of Management Education*, 22 (3), 285-303
- Mitchell, R. C. (2004). Combining Cases and Computer Simulations in Strategic Management Courses, *Journal of Education for Business*, 79(4), 198-204.
- Weick, C. W. (2003). Out of context: Using metaphor to encourage creative thinking in strategic management courses, *Journal of Management Education*, 27 (3), 323- 343.

Diğer okunanlar

- Alexander, L.D., O'Neill, H.M., Snyder, N.H & Townsend, J.B. (1986), How academy members teach the business policy/strategic management case course, *Journal of Management Case Studies*, 2(3), 333-44.
- Anthony, W., Dailey, D., Ritchie, W. & Simmon, P. (2001). An exploratory examination of the knowledge transfer of strategic management concepts from the academic environment to practicing managers, *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 360.
- Reynolds, M. (1998). Reflection and critical reflection in management learning, *Management Learning*, 29(2), 183-200.
- Teach, R.D. & Govahi, G. (1993), The role of classroom techniques in teaching management skills, *Simulation and Gaming*, 24(4), 429-45.
- Tompson, G. H., & Dass, P. (2000). Improving students' self-efficacy in strategic management: The relative impact of cases and simulations. *Simulation & Gaming*, 31, 22-41.
- Waller, B., Coaller, T., & Rasheed, A. (1997). Simulation games in business policy courses: Is there value for students?, *Journal of Education for Business*, 72, 170-174.
- Wolle, J. (1997). The effectiveness of business games in strategic management course work. *Simulation & Gaming*, 28, 360-375.

1980 SONRASI ÖRGÜTSEL GİRİŞİMCİLİK ALANI VE YAKLAŞIMLARI: AYRIŞAN İÇERİKLER VE ÖRTÜŞEN KAVRAMLAR

Araş. Gör. Deniz KANTUR

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

Doç. Dr. Arzu İŞERİ SAY

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

ÖZET

Bu yazın taraması çalışmasının temel amacı, örgütsel girişimcilik yazınına incelemek ve kavramsal düzeyde süregelen belirsizliği anlamlandırmaktır. Bu kapsamda 1980'den günümüze, girişimcilik alanında etkili sekiz dergide, belirlenen anahtar sözcükler taranmış ve elde edilen 172 makale incelenmiştir. Bulgulara göre, örgüt seviyesinde girişimciliği tanımlamak için sıklıkla iki temel kavram - kurumsal girişimcilik ve girişimcilik eğilimi - ele alınmaktadır. Kurumsal girişimciliğin bir 'etiket terim' olarak kullanıldığı ve bu yapıyla da belirsizliği arttırdığı düşünülmektedir. Sonuç olarak, örgütsel girişimcilik araştırmalarının sayısal artışı gözlenmekte, ancak alanın tek görüşlülükten uzakta ve farklı kurumsal görüşlerden beslenerek gelişmekte olduğu, belirsizliği sürdürme ve sona erdirme amaç-çatıları altında süregeldiği anlaşılmaktadır.

ANAHTAR KELİMELER: kurumsal girişimcilik, girişimcilik eğilimi, örgütsel girişimcilik, yazın taraması

1. GİRİŞ

Bu çalışmada temel amaç örgütsel girişimcilik yazınındaki farklı yaklaşımları inceleyerek alanın durum tespitini yapmak ve yıllar içindeki gelişimini anlamlandırmaktır. Yazın incelendiğinde, çalışmaların temel olarak iki farklı kavramı ('kurumsal girişimcilik' (Zahra, 1991, 1993) ve 'girişimcilik eğilimi' (Covin ve Slevin, 1989)) incelediği görülmektedir. Bu kavramlar genel olarak, örgüt seviyesinde yenilikçi, farklı ve risk alan girişimciliği temsil etse de bazı yönlerden ayrılmaktadırlar. Bu çalışmada hedeflenen, gelişme sürecinde olduğu kabul edilen (Zahra vd., 1999) örgütsel girişimcilik alanını incelemek ve farklı yaklaşımların benzer ve ayrı yönlerinin alana olan etkisini tartışmaktır.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada, girişimcilik alanında yazında etkili görülen (Chandler ve Lyon, 2001; Fried, 2003; MacMillan, 1993; Zahra vd., 1999; Ratnatunga and Romano, 1997), ve genel olarak yönetim alanında etkili (Johnson ve Podsakoff, 1994) sekiz dergi (Academy of Management Review (AMR), Academy of Management Journal (AMJ), Journal of

Business Venturing (JBV), Strategic Management Journal (SMJ), Administrative Science Quarterly (ASQ), Organization Science (OS), Management Science (MS), Entrepreneurship Theory and Practice (ETP¹²)) belirlenmiştir. Bu dergiler, 1980'den günümüze olan zaman aralığında Ireland vd.'nin (2005) belirlediği 22 anahtar kelimeye ek olarak örgütsel girişimciliği yansıttığı düşünülen 4 anahtar kelime eklenerek, toplam 26 anahtar kelimeyle (örn: kurumsal girişimcilik, örgütsel girişimcilik, iç girişimcilik) taranmıştır. Taramada her anahtar kelime için listelenen yayınların başlık ve özetleri ayrı ayrı incelenmiştir. Yayın incelemeleri, örgütsel girişimcilik yazınının halen gelişmekte olan bir yazın olduğu düşünülerek, yazının gelişimini detaylı inceleyebilmek amacı ile 1980 yılından günümüze kadar beş yıllık zaman aralıkları belirlenerek yapılmıştır¹³. Werner ve Brouthers (2002)'e göre beş yıllık zaman dilimlemesi, yıllık farklılıkları dengelemek için yeterince geniş ve yazının gelişimindeki farklılıkları gözlemlemek için de yeterlidir.

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, tarama sonucu elde edilen yayınlardan sadece tam makaleler, araştırma notları ve derleme (review) makaleler incelenirken kitap özetleri, mektuplar ve tartışmalar incelenmemiştir. Yazın taraması sonucunda elde edilen 172 yayının belirlenen kategoriler (örn: araştırma sorunsalı, araştırma yöntemi, kurumsal girişimciliğin kavramsallaştırılması) kapsamında incelenmesi tamamlanmıştır.

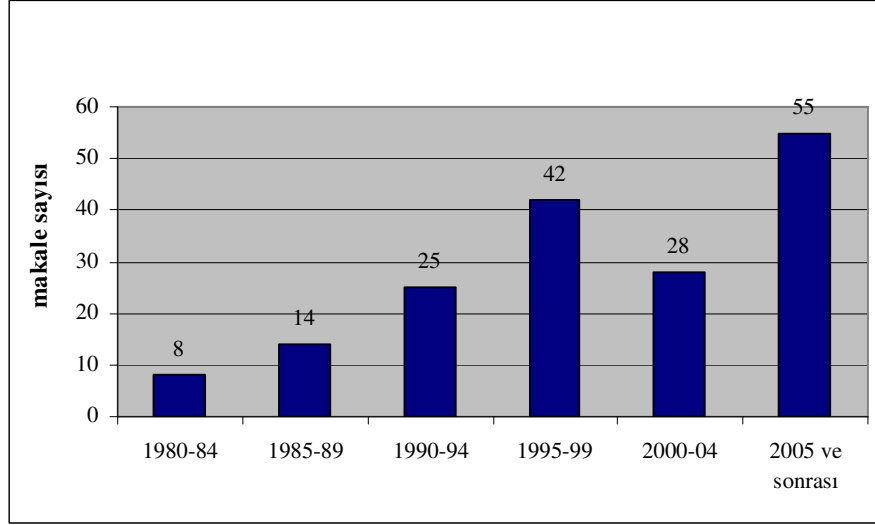
2.1. TEMEL BULGULAR

Analizlerden elde edilen sonuçlara göre, örgütsel girişimcilik 80'li yıllarda araştırılmaya başlanmışken, yayınlardaki belirgin artış 1990 ve sonrasında olmuştur. Şekil 1'de görüldüğü gibi, 2000'li yılların başına kadar artış eğilimi gösteren örgütsel girişimcilik yazını, 2000-2004 yılları arasında azalma gösterse de bu yıllar sonrasında yayın sayısında tekrar bir artış görülmüştür. 2000-2004 yılları arasındaki düşüşün nedenlerinden biri, 1997 yılı ortalarında Güney Asya ülkeleri arasında başlayan ve 1998 yılında küresel bir boyut alan ekonomik krizin etkileri olarak düşünülebilir. Zahra (1993)'nin saptadığı gibi, örgütsel girişimcilik durağan ve fakirleşmiş çevresel koşullu ortamlarda çok az görülmektedir. Makalelerin yazılmalarından yayınlanmalarına kadar geçen süreler göz önünde bulundurulduğunda, yaşanan küresel krizin yarattığı çevresel koşullar sebebiyle içinde bulunulan dönem örgütsel girişimciliğin akademik bir konu olarak tartışılmasını etkilemiş olarak düşünülebilir. Bu dönemdeki düşüşün bir diğer nedeni ise, bu yıllara kadar hızlı bir artış gösteren yazında ortaya çıkan farklı kavramlar ve bunların üzerinde bulunan tartışmalardan sonra yazının belki de bir bekleme (incubation) dönemine girmesi olarak değerlendirilebilir. Takip eden dönemde görgül araştırmaların artışı bu değerlendirmeyi destekler niteliktedir. 2005 yılı sonrası ise artışa neden olabilecek faktörlerden birinin, değişen rekabet koşullarında rakiplerden farklılaşmanın öneminin şirketler için anlaşılmaya başlanması olduğu düşünülmektedir. Uygulamada örgütsel girişimciliğin öneminin artmasının paralelinde, yazında da, araştırmaların bu konu üzerine yoğunlaşmasının doğal bir gelişme olabileceği düşünülmektedir. Zahra vd. (1999)'nin 90'lı yılların sonuna kadar örgütsel girişimcilik yazınına incelediği makalesinde, 1990 sonrası artışın nedenleri olarak

¹² Entrepreneurship Theory and Practice dergisi 1988 yılından itibaren yayınlanan bir dergidir. Dergi, 1976'da yayınlanmaya başlayan American Journal of Small Business (AJSB) dergisinin 1988 yılında isminin değiştirilmesiyle yayına devam etmiştir. Bu nedenle 1980-88 arası dönem için taramalar AJSB dergisinde yapılmıştır.

¹³ 2005 yılından sonraki dilim 2010 yılında kapsayacak şekilde 6 yıl olarak belirlenmiştir.

girişimcilik yazınındaki gelişmenin örgütsel girişimcilik yazınının gelişimine meşruyet kazandırması, şirketlerin girişimciliğe olan ilgisinin artması, ve örgütsel girişimciliği ölçen ölçeklerin geliştirilmesi (Miller ve Friesen, 1982; Covin ve Slevin, 1991) sayılmaktadır.



Şekil 1: Örgütsel girişimcilik alanında makalelerin yıllara göre dağılımı

Makalelerin yayınlandığı dergilerin dağılımı incelendiğinde (bkz. Tablo 1), yayınlanan makalelerin yaklaşık %81'nin üç dergide (ETP, JBV, SMJ) olduğu görülmektedir. ETP ve JBV girişimcilik alanı üzerine yoğunlaşmış dergilerdir. ETP örgütsel girişimcilik konusunda 1995 yılında bir, 1999 yılında üç özel sayı çıkarmıştır. Yine JBV 2009'da örgütsel girişimcilik için özel sayı yayınlamıştır. Zahra vd. (1999)'nin çalışmasında da, bu iki derginin örgütsel girişimcilik yazınının hızla geliştiği dergiler olduğu belirtilmiştir. Bu uzman dergilerin (specialist journal) yanı sıra örgütsel girişimcilik konulu yazıların genel olarak stratejik yönetim alanında etkili SMJ'de de önemli ölçüde (%16) yayınlandığı görülmektedir. SMJ kurumsal girişimcilik özel sayısını 1990 yılında çıkarmıştır.

Tablo 1: Makalelerin dergilere göre dağılımı

Dergiler	AMJ	AMR	ASQ	ETP	JBV	MS	OS	SMJ	Toplam
Toplam makaleler	12	5	3	48	65	8	4	27	172

Dergilerde yayınlanan makalelerin yıllara göre dağılımını incelediğimizde (bkz. Şekil 2), yayın sayısında yükselme eğilimi belirgin olarak ETP ve JBV dergilerinde görülmekte, ancak SMJ'de görülmemektedir. Bunun yanı sıra AMJ ve MS dergilerinde de 2000'li yıllar itibarı ile yükselen bir eğilim gözlenmektedir. Yayınlanan özel sayıların yılları ve yükselme eğilimi bulguları birarada değerlendirildiğinde, örgütsel girişimcilik yazınının stratejik yönetim alanıyla ve dolayısıyla dergisiyle bağlantılı ilk gelişim evrelerinden sonra,

kapsamları daha genel sayılabilecek dergiler yerine, isimlerinden de anlaşılacağı gibi, odakları girişimcilik ve iç girişim olan dergilerde gelişimini sürdürdüğü görülmektedir.

Örgütsel girişimcilik yazınında dayatılan temel kuramlar incelendiğinde, çalışmaların genellikle stratejik yönetim ve genel olarak girişimcilik alanlarından beslendiği ve tek görüşlülük (uniformity) olarak nitelendirilebilecek belli bir temel kurama dayandırılmadığı gözlenmiştir. Sıklıkla kullanılan kuramlar arasında ağ kuramı, sosyal bilişsel (cognitive) kuram ve kaynaklara dayalı yaklaşım gelmektedir. Araştırma sorunsalları incelendiğinde görülmüştür ki, 90'lı yıllara kadar örgütsel girişimcilik genellikle iç girişim (corporate venturing) odaklı çalışılmıştır. İç girişimciliğin yanı sıra bazı makalelerde örgütsel girişimcilik 'örgütlerde girişimcilik' (Minkes ve Foxall, 1980), 'girişimci yönetim' (Kanter, 1985) ve 'girişimcilik eğilimi' (Morris ve Paul, 1987) olarak ele alınmaya başlanmıştır. 80'li yılların sonlarında, yazında görülen kavram çeşitliliği (örn: girişimci, yönetim, örgütte girişimcilik, girişimcilik eğilimi), örgüt seviyesinde girişimcilik alanının dağınık bir gelişim süreci içerisinde olduğunun bir göstergesi olarak nitelendirilmiştir. Bu kavram çeşitliliği eşliğinde, 1990 yılında SMJ 'kurumsal girişimcilik' özel sayısını çıkarmıştır. 90'lı yıllar örgütsel girişimcilik alanında en hızlı gelişimin gözlemlendiği yıllar olmuştur. Örgütsel girişimcilik hem bir süreç olarak incelenmeye başlanmış hem de örgüt içi ve dışı etkenlerin örgütsel girişimciliği nasıl etkilediği araştırılmıştır. İlerleyen yıllarda yazında özellikle örgütsel girişimciliğin örgüt performansı üzerindeki etkisine yoğunlaşılmıştır. Ayrıca farklı örgütsel girişimcilik biçimlerinin olduğu varsayımı ve beklentisi ile değişik örgütsel girişimcilik biçimlerinin örgüt performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. 90'lı yılların sonlarına gelindiğinde, örgütsel girişimciliğin farklı biçimlerinin olabileceği ve bunların nasıl bir çerçeve altında nasıl birleştirilebileceği sorularının yazında tartışıldığı görülmektedir. 2000'li yıllar geliştirilen kavramların farklı kültürlerde uygulamalarının görüldüğü ve alanın farklı teorilerden (örn: sosyal bilişsel kuram, ekonomik kuram) de beslenerek geliştirildiği yıllar olarak değerlendirilebilir. Son yıllarda örgütsel girişimciliğin farklı boyutlarını yeni terimlerle kavramsallaştırma çabaları halen devam etmektedir. Ayrıca, bu yıllarda yazında sıkça kullanılan 'girişimcilik eğilimi' kavramını tek boyutlu veya çok boyutlu olup olmadığı tartışmaları başlamıştır. Özetle, yazında süregelen örgütsel girişimciliği tanımlama çabalarının devam ettiği gözlenmektedir.

Tablo 2: Makale yaklaşımlarının yıllara göre değişimi

Yıllar	Kuramsal çalışmalar	Görgül çalışmalar
1980-84	5	3
1985-89	3	11
1990-94	8	17
1995-99	12	30
2000-04	3	25
2005 ve sonrası	10	45

Araştırma yaklaşımlarının %76'sı görgül iken, sadece %24'ü kuramsal düzeydedir (bkz. Tablo 2). Kuramsal düzeydeki çalışmalar, yazının geliştiği ilk yıllarda (1980-84) beklenen bir şekilde görgül çalışmalara göre daha fazla, takip eden yıllarda ise toplam yayınlar arasında ortalama %30'luk bir yer almaktadır. Fakat 2000 sonrası görgül çalışmalarda

kuramsal çalışmalara oranla belirgin bir artış görülmektedir. Bunun nedenlerinden biri, yazında örgütsel girişimciliği ölçeklerinin yerleşmiş olması ve kuramsal modellerin oldukça kapsamlı kavramsal ilişkileri test edebilir düzeyde gelişmiş olmasıdır. 90'lı yıllarda örgütsel girişimcilik alanının hızlı gelişim sürecine girmesine paralel olarak, özellikle alanı tanıma çabası çerçevesinde kavramların da geliştirildiği yıllar olması sebebiyle, kuramsal makalelerin sayısı artmıştır. Fakat 2000'li yılların başında yazında gözlenen makale sayısındaki düşüş görgül makalelere kıyasla kuramsal makalelerde çok daha belirgin olmuştur (1995-99'dan 2000-04'e geçişte kuramsal makaleler %75 düşerken, görgül makalelerdeki düşüş yaklaşık %17'dir). Bunun nedenlerinden biri, önceki dönemde yoğun olan kavram tartışmalarının sonrasında, 2000'li yılların başında yazında ortaya çıkan bir bekleme dönemi olarak düşünülebilir.

Görgül çalışmalar detaylı incelendiğinde çalışmaların yaklaşık %69'unun nicel, %17'sinin nitel, %8'inin hem nitel hem nicel çalışmaların oluşturduğu görülmüştür. Çok düşük oranlarda simülasyon (%2) ve ekonomik modelleme (%2) yöntemlerinin de kullanıldığı görülmektedir. Nicel araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların yaklaşık %70'inin anket çalışması yolu ile birincil veri topladığı, yaklaşık %30'unun ise ikincil verileri kullandığı görülmüştür. Nitel çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların yaklaşık, %44'ünün tek vaka analizi ve %56'lık kısmının çoklu vaka analizi incelemesinden oluştuğu görülmüştür. Öte yandan, anket çalışmalarında verilerin çoğunluğu tepe yönetiminden (%86) toplanmıştır.

2.2. KAVRAMSAL TARTIŞMA

Makalelerin kavramsal düzeyde incelenmesi sonucunda çalışmaların, %34'unun örgütlerde girişimciliği tartışırken 'kurumsal girişimcilik' (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991) kavramını, %19'unun 'girişimcilik eğilimi' (Covin ve Slevin, 1989; Miller ve Friesen, 1982) kavramını kullandığı görülmüştür. İncelenen makalelerin yaklaşık %19'una yakını iç girişimi farklı terimlerle tartışırken, kalan makalelerde farklı girişimcilik kavramlarının kullanıldığı görülmüştür. Kullanılan bu diğer terimlerinin başlıcaları: kurumsal girişim, yeni teşebbüs, girişimsel duruş, örgütsel girişimcilik, girişim sermayedarı, kurum içi girişim, kurumsal girişimcilik stratejisi, stratejik girişim, girişimsel eğilim ve kurumsal yenilenmedir.

Örgütsel girişimcilik çalışmalarında en sık kullanılan kavram olmasına rağmen, 'kurumsal girişimcilik' kavramının yazında benimsenen tek bir kavramsal yapısı bulunmadığı görülmüştür. 'Kurumsal girişimcilik' tanımının kullanıldığı bazı çalışmalar kavramın ilk olarak Guth ve Ginsberg (1990) tarafından geliştirilen ve sonra Zahra (1993) tarafından ölçeği oluşturulan iki ana boyutunu - yenilikçilik/kurumsal teşebbüs ve stratejik yenilenme - ele alırken diğerleri kavramı sadece bir 'etiket terim' olarak kullanmış ve genellikle farklı girişimcilik biçimlerinden biri veya bazıları üzerine yoğunlaşmıştır. Örneğin, Covin vd. (1999)'nin çalışmasında kurumsal girişimciliği bir 'etiket terim' olarak kullanılırken temel olarak pazar öncülüğünü incelemiş, yine Hitt vd. (1999) kurumsal girişimcilik terimini kullanarak yeni ürün geliştirme üzerine odaklanmıştır. Bazı çalışmalarda ise kurumsal girişimcilik ve kurum içi girişimcilik terimlerinin bir arada kullanıldığı görülmüştür.

Öte yandan, 'girişimcilik eğilimi' yaklaşımını kullanan çalışmaların kavramın temel boyutlarına - yenilikçilik, ilericilik, ve risk alma - sadık kaldığı görülmüştür. Bir başka deyişle, 'girişimcilik eğilimi' kavramının kullanıldığı makalelerde, 'kurumsal girişimciliği' kullanan makalelerde olduğu gibi girişimciliğin farklı boyutları ve biçimlerinin ele alınması

yerine, örgütsel girişimcilik temel olarak ve görüş birliği yansıtan bir şekilde üç önemli boyut altında incelenmiştir. Girişimcilik eğilimi teriminin yazında kavramın temel boyutlarına sadık kalarak araştırılmasının en temel unsurlarından biri bu kavramın sağlam, geçerli, ve güvenilir bir ölçeğinin bulunmasıdır. Girişimcilik eğilimi kavramı bu üç boyutta ilk olarak Khandwalla (1977) tarafından oluşturulmuş, sonra Miller ve Friesen (1982) ve Covin ve Slevin (1989, 1991) tarafından geliştirilip kullanılmıştır. Bu ölçeğin ülkeler arası çalışmalarda da geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır (Knight, 1997; Hansen vd. 2009).

Çalışmaların birçoğu 'girişimcilik eğilimi' kavramının bu üç boyutuna sadık kalırken, bazı çalışmalar yeni boyutlar eklemiştir (Lumpkin ve Dess, 1996) bazıları ise sadece iki boyutta incelemiştir (Merz ve Sauber, 1995; Knight, 1997). Bu konudaki en temel tartışma kavramın boyutlarının birlikte hareket edip etmedikleridir. Bir başka deyişle bu üç boyutun birlikte hareket ettiğini savunanlar kavramı üç boyutta incelemiştir (Hansen vd. 2009), boyutların birbirlerinden bağımsız hareket edebileceğini savunanlar kavramın farklı boyutlarını ele alarak incelemiştir. Örneğin Wang vd. (2008) ilerlilik, saldırganlık, risk alma, ve yenilikçilik boyutlarını incelerken, Sarkar vd. (2001) sadece ilerlilik boyutunu incelemiştir.

Guth ve Ginsberg (1990) 'kurumsal girişimcilik' kavramını boyutlandırma konusunda önemli bir adım atsa da bu boyutları kullanarak örgütsel girişimciliği inceleyen çalışma sayısı çok azdır. Bu nedenle, örgütlerde girişimcilik çalışmalarında 'girişimcilik eğilimi' kavramı ve ölçeği daha sıkça tercih edilmiştir. 'Girişimcilik eğilimi' ölçeğinin tercih edilmesinin en beklenmedik sonucu, bu ölçekte iç girişimciliğe ait bir boyutun olmadığından, iç girişim yazının 'kurumsal girişimcilik' veya 'girişimcilik eğilimi' yazınlarından ayrı gelişmesidir (Zahra vd. 1999). Bu inceleme sonucunda, iç girişim yazınının örgütsel girişimcilik alanında önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür (incelenen makalelerin %19'u).

Bu çalışma sonucunda, örgütsel girişimcilik yazınında, hakim olarak kullanılan 'etiket terim'lerin çok net ayrışmadığı, ancak bunun yapılması adına bir gayret olduğu gözlemlenmektedir. Yıllara bağlı olarak bakıldığında oldukça kesin çizgilerle ayrılmamış ancak geçirgen (permeable) de olsa bazı sınırlar oluşturma hamlelerini yaşamış bir yazın toplamıyla karşılaşmıştır. 'Belirsizliği sürdürme' ve 'belirsizliği sona erdirmeye' amaçları altında toplanabilecek yazın alt gruplarının kurumsal girişimcilik alanının yıllar içindeki tanımlanması ve gelişmesi süreçlerinde farklılıklarını koruyarak süregeldikleri görülmektedir.

3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışmanın sonuçları örgütsel girişimcilik yazınının gelişimi süresince yaşadığı belirsizliğin kısmen sürmekte olduğunu göstermektedir. Geliştirilen kavramlar örgütlerde girişimciliği tanımlamaya, boyutlandırmaya ve ölçmeye çalışsa da, yazında bir kavram netliğine ulaşamamıştır. 'Kurumsal girişimcilik' kavramının bir 'etiket terim' olarak kullanılması ve bu etiketin altında örgüt içi farklı girişimcilik biçimlerinin birbirlerinden kesin çizgilerle ayrıştırılmamasının belirsizliği arttırdığı düşünülmektedir. 'Kurumsal girişimcilik' etiketiyle yapılan bazı çalışmalarda (Zahra ve Covin, 1995; Kellermans ve Eddleston, 2006) 'girişimci eğilim' ölçeğinin kullanıldığı dahi görülmektedir. Öte yandan, var olan belirsizliğe ek olarak, örgüt düzeyinde yeni girişimcilik kavramlarının (örn: stratejik girişimcilik) geliştirilmesi, alandaki belirsizliğin sürmesini etkilemektedir. Girişimciliğin

örgüt düzeyinde de araştırılması gereken önemli bir kavram olduğu ve kavramın örgüt içi ve dışı birçok etken ile ilişkili olduğu reddedilemez. Fakat yazında kabul gören bu iki farklı kavramın içerik açısından farklılıkları ve oluşturulan sınırların geçirgen nitelik taşıması alanın belirsizlikler üzerine büyümesine neden olmaktadır. Örgüt içi girişimciliğin süreç olarak daha detaylı incelenmesi, girişim biçimlerinin ayrıştırılması, kavramların daha net temeller üzerinde oluşturulmasının alanın gelişimi açısından daha etkili olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Chandler, G. N. ve Lyon, D. W. 2001. Issues of research design and construct measurement in entrepreneurship research: the past decade. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 25(4) 101-113.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. ve Heeley, M. B. 1999. Pioneers and Followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing*, Vol.15(2) 175-210.
- Covin, J.G. ve Slevin, D.P. .1989. The Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10(1) 75-87.
- Covin, J.G., ve Slevin, D.P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 16(1) 7-24.
- Fried, V. H. 2003. Defining a forum for entrepreneurship scholar. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18(1) 1-11.
- Guth, W. D. ve Ginsberg, A. 1990. Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Vol. 11(5) 5-15.
- Hansen, J. D., Deitz, G. D., Tokman, M., Marino, L. D., Weaver, M. 2009. Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Business Venturing*, basımda.
- Hitt, M. A., Nixon, R. D., Hoskisson, R. E. ve Kochhar, R. 1999. Corporate entrepreneurship and cross functional fertilization: activation, process and disintegration of a new product design team. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23(3) 145-167.
- Ireland, R.D., Reutzell, C.R. ve Webb, J.W. 2005. Entrepreneurship Research in AMJ: What has been published, and what might future hold?. *Academy of Management Journal*, Vol. 48(4) 556-564.
- Johnson, J.L. and Posasakoff, P.M. 1994. Journal influence in the field of management: An analysis using Salancik's index in a dependency network. *Academy of Management Journal*, Vol. 37(5) 1392-1407.
- Kanter, R. 1985. Support innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, Vol. 1(1) 47-60.
- Kellermanns, F. W. ve Eddleston, K. A. 2006. Corporate entrepreneurship in family firms: a family perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30(6) 809-830.
- Khandwalla, P.N. 1977. *The design of organizations*. New York, NY: Harcourt Brace Jovanovich,

- Knight, G. A. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, *Journal of Business Venturing*, Vol.12(3) 213-225.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 21(1) 135-172.
- MacMillan, I.C. 1993. The emerging forum for entrepreneurship scholars. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8(5) 377-381.
- Merz, G. R. Ve Sauber, M. H. 1995. Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 16(7) 551-564.
- Miller, D. ve Friesen P. H. 1982 . Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, Vol. 3(1) 1-25.
- Minkes, A. L. ve Foxall, G. R. 1980. Entrepreneurship, strategy, and organization: Individual and organization in the behavior of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 1(4) 295-301.
- Morris, M. H. And Paul, G. W. 1987. The relationship entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, Vol. 2(3) 247-259.
- Ratnatunga, J. ve Romano, c. 1997. A 'citation classics' analysis of articles in contemporary small enterprise research. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12(3) 197-212.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R. ve Harrison, J. S. 2001. Alliance entrepreneurship and firm market performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 22(6) 701-711.
- Wang, C. L. 2008. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32(4) 635-657.
- Werner, S. Ve Brouthers, L.E. 2002. How international is management? *Journal International Business Studies*, Vol. 33(3) 583-591.
- Zahra, S. A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 6(4) 259-285.
- Zahra, S. A. ve Covin, J. G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol. 10(1) 43-58.
- Zahra, S.A. 1993. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, Vol. 8(4) 319-340.
- Zahra, S.A., Jennings, D.F. ve Kuratko, D.F. 1999. The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24(2) 45-65.

TÜRKİYE'DE KALKINMA PLANLARI KAPSAMINDA TURİZMİN YERİ VE TÜRKİYE TURİZM STRATEJİSİ 2023 ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Yrd.Doç.Dr. Boran TOKER

Akdeniz Üniversitesi,
Alanya İşletme Fakültesi,
Turizm İşletmeciliği Bölümü
borantoker@akdeniz.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Aydın ÇEVİRGEN

Akdeniz Üniversitesi,
Alanya İşletme Fakültesi,
Turizm İşletmeciliği Bölümü
acevirgen@akdeniz.edu.tr

ÖZET

Dünyada en önemli sektörler içerisinde yer alan turizm, gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye açısından da büyük önem taşımaktadır. Bir ülke ya da bölgede turizm gelişimi ekonomik, sosyal, kültürel ve çevresel açılardan çok yönlü faydalar sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, plansız ve kontrolsüz bir turizm gelişimi ise aksine kendi kaynaklarını da yok edebilecek bir potansiyeli barındırmaktadır. Bu nedenle, ulusal kalkınma çabalarının bir parçası olarak turizm gelişiminin stratejik bir bakış açısı çerçevesinde planlı ve kontrollü bir şekilde gerçekleştirilme gereği bulunmaktadır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, Türkiye'de 1963 yılında başlayan ulusal kalkınma planlarında turizm planlamasının yeri ve öneminin incelenmesi ve ayrıca, geleceğe dönük Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Belgesinin turizm sektörünün gelişimi açısından değerlendirilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Kalkınma planı, planlama, turizm planlaması, stratejik yönetim, Türkiye Turizm Stratejisi 2023.

1. GİRİŞ

Planlama genel anlamda, amaçların ve bunlara ulaştıracak, araç ve olanakların tespiti, tayini ve seçimi işlemi biçiminde tanımlanabilir (Yozgat, 1983: 73). Ancak, planlama dar ve geniş anlamda olmak üzere iki biçimde tanımlanabilmektedir. Dar anlamda planlama; neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir (Doğan, 1991: 182). Geniş anlamda planlama ise, geleceğe yönelik olarak yapılacak işleri, tutulacak yolları ve davranış biçimlerini önceden saptama işlemidir (Alpugan vd., 1995: 147).

Bu tanımların ışığında planlama, genel ve basit bir ifadeyle, belirli bir gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve oraya nasıl ulaşılacağına önceden belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Mucuk, 2000: 145). Turizm planlaması ise belirli bir dönemde turizm sektöründe ulaşılacak istenen hedefleri, bu hedeflere varabilmek için yararlanılabilecek

araçları, yapılacak işleri, iş zamanlamasını ve işlerin sorumluluklarını gösteren disiplinli bir çalışmadır (Usta, 2008: 206). Turizm planlaması, turizmin insan refahına ve çevresel kaliteye potansiyel katkılarının optimizasyonunu amaçlayan, temelini araştırma ve değerlendirmenin oluşturduğu bir süreç şeklinde de tanımlanabilir. Bir yönetim aracı olarak turizm planlamasının kullanılması, İkinci Dünya Savaşı sonrasında seyahat endüstrisinde görülen hızlı büyümenin sonucunda ortaya çıkmıştır ve nispeten yeni bir gelişmedir. Çok sayıda turizm planlaması dar bir bakış açısı ile, turizm destinasyonunun fiziksel gelişimi ve pazarlaması üzerine yoğunlaşmakta, tarihi değerlerin ve kültürel zenginliklerin korunması gibi ekonomik olmayan hedefler ikinci planda tutulmaktadır (Şahbaz, 2000). Örneğin, turizmle ilk tanışan bölgeler içinde yer alan Karayipler ve sonrasında Akdeniz bölgesi gibi diğer alanlarda kitle turizmi planlı bir gelişme olmaksızın teşvik edilmiştir. Bunun sonucunda da bu bölgeler günümüzde plansız turizm gelişiminin sosyal ve çevresel bedellerini ödemekte ve bozulan çevrelerini ıslah edebilmek için çareler aramaktadırlar (Inskeep, 1991: 15).

Planlama, turizm gelişimi sayesinde arzu edilen faydalara ulaşılmasını, ortaya çıkabilecek potansiyel olumsuz etkilerin ise en düşük düzeye indirilmesini sağlar (Goeldner & Ritchie, 2007: 442; Hall, 2008: 11). Gelişme sürecinde turizm planlaması ve devlet müdahalesi ihtiyacı, özellikle yerel ölçekte destinasyonları daha çekici ve rekabetçi konuma getirmesi ve turizm gelişiminin istenmeyen etkilerine yönelik bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Hall, 2008: 10). Deneyimler, turizmde planlama yapılmamasının ya da başka bir deyişle plansız gelişmenin olumsuz sonuçlara neden olduğunu göstermektedir. Bu olumsuz sonuçlardan kaçınma isteği turizmde planlamayı gerektiren temel nedenlerden biridir. Turizm planlaması bir ülke ya da bölgenin ekonomik, sosyal ve çevresel gelişimine önemli katkılar sağlayabilir. Bu nedenle ulusal kalkınma çabasının bir parçası olarak turizm gelişimi de bilinçli, yönetime dayalı ve planlı bir biçimde yürütülmelidir (İçöz vd., 2002: 61-63).

Çalışmada, tüm ulusal kalkınma planları ile son kalkınma planı kapsamında hazırlanan Türkiye Turizm Stratejisi 2023 Belgesi turizm planlaması açısından incelenmiş ve planlı dönemlerdeki turist sayısı, turizm gelir ve giderleri ile yatak kapasitelerine yönelik hedefler ve gerçekleştirme durumları, turizm istatistiklerden yararlanılarak karşılaştırılmalı olarak değerlendirilmiştir.

2. KALKINMA PLANLARINDA TURİZM

Türkiye’de 1960 yılını izleyen döneme “planlı dönem” adı verilmektedir. Bu dönem, 1950-1960 arası dönemin plansız kalkınma anlayışına bir tepki olarak geliştirilmiş ve uygulamaya koyulmuştur. Hatta 1961 Anayasası’nda da planlarla ilgili hükümler yer almıştır. “Planlı Dönem”, 1962 yılında uygulamaya koyulan geçici bir planla başlamış ve günümüze kadar devam etmiştir. Türkiye’de yapılan planlar “kalkınma tipli plan” olarak nitelendirilmektedir (Kozak vd., 2006: 113). Bu planlarda turizmin yeri aşağıda kısaca ele alınmıştır (DPT, 1963, 1968, 1973, 1979, 1985, 1990, 1996, 2000, 2007; T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007a, 2007b, 2009):

2.1. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967)

Bu planda Türkiye’nin ödemeler dengesi açığının kapatılmasında turizmden daha fazla yararlanmak ve doğal, tarihi kaynakları geliştirecek yatırımları yapmak, tanıtım

faaliyetlerine ağırlık vermek ve turizm ilgili işleri yürütecek bir örgütün kurulması gibi konular yer almıştır.

Birinci beş yıllık plan döneminde, Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı dönem başı 1963 yılında 198.841 kişiden dönem sonu 1967 yılında 574.055 kişiye ulaşmış ve 415.000 kişi olan dönem sonu hedefi aşılmıştır. Bu dönem sonundaki turizm gelirlerimiz, dönem sonu hedefi olan 48 milyon doların altında kalarak 13.2 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Birinci plan dönemi sonunda yatak kapasitesinin 24.900 olması hedeflenmişken, dönem başında 10.226 olan işletme belgeli yatak sayısı, dönem sonunda 18.158 olarak gerçekleşmiştir.

2.2. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)

Bu plan döneminde turizmin ekonomik, sosyal ve kültürel fonksiyonlarından tam olarak yararlanmak, dış turizm gelirleri, yabancı turist sayısı ve ortalama harcamalarının artırılması, yatırımların turizm potansiyeli yüksek olan bölgelerde yoğunlaştırılması, kitle turizmine yönelik konaklama ve ulaşım olanaklarının sağlanması, altyapı tesislerinin kamu sektörü diğer turistik yatırımların özel sektör tarafından yapılması gibi temel ilkeler benimsenmiştir.

İkinci beş yıllık kalkınma planında, Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı 1972 yılı sonunda 1.435.000 kişi olarak hedeflenirken, 1.034.935 kişi olarak gerçekleşmiştir. Yine bu dönem sonunda yurt dışına çıkacak vatandaş sayısı 363.000 kişi olarak hedeflenirken, 1972 yılında bu sayı büyük bir artışla 904.605 kişi olarak gerçekleşmiştir. Turizm gelirleri dönem sonundaki hedef olan 135 milyon doları tutturamamış ve 103.7 milyon dolarda kalmıştır, turizm giderlerinde ise 63.5 milyon dolar olan hedef, 59.3 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. İkinci plan döneminin sonunda, turistik yatak kapasitesinin 191.996 olması öngörülmüştür, fakat 1972 yılı sonunda işletme belgeli yatak sayısı 34.628 olarak gerçekleşmiştir.

2.3. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)

Bu plan döneminde sosyal turizmin geliştirilmesi, dış ve iç turizm talebine uygun özel sektör yatırım ve işletmeciliğinin temel alınması, alt ve üst yapı yatırımlarının fiziksel planlara uygun olarak yapılmasının sağlanması, kıyıların, milli park niteliğindeki alanların toplum yararına kullanılmasını ve korunmasını sağlayacak mevzuatın hazırlanması gibi konulara yönelik ilkeler bulunmaktadır.

Üçüncü beş yıllık plan döneminde, Türkiye'ye gelen yabancı turist sayısı dönem sonu olan 1977 yılında plan hedefi olan 2.026.000 kişiye ulaşamamış, 1.661.416 kişide kalmıştır. Yurt dışına çıkan vatandaş sayısı ise 1.238.000 kişi olan hedefi aşmış ve dönem sonunda 1.545.801 kişi olarak gerçekleşmiştir. Üçüncü plan dönemi sonunda turizm gelirleri, 186,6 milyon dolar olarak belirlenen hedefi geçerek 204,9 milyon dolar olarak gerçekleşirken, turizm giderleri ise 268,5 milyon dolarla, dönem sonu hedefi olan 101,6 milyon doların çok üzerinde gerçekleşmiştir. Bu plan dönemi sonunda, konaklama tesisleri kapasitesinin 126.000 yatak olması hedeflenmiş; ancak işletme belgeli yatak sayısı 50.379 olarak gerçekleşmiştir.

2.4. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)

Bu planda sektörün işleyişinin kitle turizmi ilkesine göre düzenlenmesi, kamunun yatırım ve işletmecilik etkinliğinin artırılması ile özel sektör ve yabancı sermayenin turizm yatırımlarına özendirilmesi, kamu kampları aracılığıyla sosyal turizmin geliştirilmesi gibi ilkeler temel alınmıştır.

Dördüncü beş yıllık plan dönemi sonunda yabancı turist sayısının 3.458.300 kişiye çıkarılması ve yurt dışına çıkacak vatandaş sayısının da 1.944.500 kişi olması planlanmıştır. Dördüncü plan dönemi sonu olan 1983 yılında, yabancı turist sayısı 1.625.099 kişiye ulaşarak planın oldukça altında kalmış, yurt dışına çıkan vatandaş sayısı ise 1.998.162 kişi olmuştur. Dördüncü Plan dönemi sonunda turizm gelirlerinin 691.6 milyon dolara, turizm giderlerinin ise 223.6 milyon dolara getirilerek net turizm gelirlerinin 468 milyon dolar olarak gerçekleşmesi planlanmıştır. Dönemin sonunda turizm gelirleri 411.1 milyon dolarla hedefin altında gerçekleşirken, turizm giderleri ise 127.3 milyon dolarda kalmıştır, ancak net döviz geliri 283.8 milyon dolarla beklenenin altında gerçekleşmiştir. Bu dönemde belgeli turistik tesis kapasitesinde 40.000 yataklık bir artış sağlanarak 95.000 yatağa ulaşılması planlanmıştır. Ancak bu sayı dönemin sonu olan 1983 yılı itibarıyla 65.934 yatak olarak gerçekleşmiştir.

2.5. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1984-1989)

Bu plan döneminde Türkiye'nin doğal ve kültürel çevre değerlerinin turizm amaçlı kullanımında koruma stratejileri ile turizmi geliştirme stratejilerinin entegrasyonunun sağlanması, kitle turizmine öncelik verilmesinin yanında çalışanlara uygun şartlarda tatil olanaklarının temini gibi konular ele alınmıştır.

Beşinci beş yıllık plan dönemi sonunda yabancı turist sayısının artarak 3 milyona, yurt dışına çıkan vatandaş sayısının ise 2.5 milyona ulaşması hedeflenmiştir. 1989 yılında yabancı turist sayısı 4.459.151 kişi ile hedefi aşarken, yurt dışına çıkan vatandaş sayısı da 2.464.318 kişiye ulaşarak hedefe yaklaşmıştır. Beşinci plan dönemi sonundaki turizm geliri, hedef olan 878 milyon doları aşarak 2.556 milyon dolar olmuş, turizm giderleri ise 338 milyon dolarlık hedefin üzerinde gerçekleşerek 565 milyon dolar olmuştur. Ancak bu dönemde 540 milyon dolar olan net turizm geliri hedefi aşılarak 1.991 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu dönemde belgeli yatak kapasitesinin inşa halindeki tesislerin yaratacağı ilave 38.000 yatakla 100.000 yatağa ulaşılması beklenirken, dönem sonundaki yatak sayısı 146.086 yatak ile hedefin üzerine çıkmıştır.

2.6. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)

Bu planda kongre, termal, golf, üçüncü yaş turizmi gibi turizm türlerinin teşvik edilmesi, turizm sektöründe hizmet verenlerin sayıca artırılması ve eğitilmesi, turizm alt ve üstyapısının nitelik ve niceliğinin artırılması, doğal güzellikler ve kültürel değerlerin korunmasına öncelik verilmesi, seyahat acentalarının teşviki, turizm mevsimini uzatıcı önlemler alınması, küçük aile işletmelerinin özendirilmesi ile sosyal turizm üzerinde durulmuştur.

Altıncı beş yıllık kalkınma plan döneminde hedeflenen turist sayısının 7.4 milyon kişiye, yurt dışına çıkan vatandaş sayısının ise 2.8 milyon kişiye ulaşması hedeflenmiştir. Ancak dönem sonu olan 1994 yılında yabancı turist sayısı 6.670.618 kişide kalırken, yurt dışına çıkan vatandaş sayısı da 3.446.618 kişiye ulaşarak planlananın üzerinde bir artış göstermiştir. Turizm gelirleri ise plan dönemi sonunda hedeflenen 5.514 milyon dolara ulaşamayıp 4.321 milyon dolarda kalmıştır. Dönem sonunda 1.026 milyon dolar olması beklenen turizm giderleri ise, 866 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak, bu dönemde 4.488 milyon dolar olan net döviz gelir hedefi, 3.455 milyon dolarda kalmıştır. Sektörde 1989 yılında 146.086 olan işletme belgeli yatak sayısı, bu plan dönemi sonunda 265.136'ya ulaşmış, ancak 350.000 olan hedef yakalanamamıştır.

2.7. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1997-2000)

Bu dönemde doğal ve kültürel değerlerin zenginleştirilerek sürekliliğin sağlanması, turizmin mevsimlik ve coğrafi dağılımını iyileştirmek amacıyla turizmin çeşitlendirilmesine devam etmek, tanıtma ve pazarlama faaliyetlerini geliştirmek, turizmin uzun vadeli ve sağlıklı gelişmesini sağlamak amacıyla "Turizm Sektörü Ana Planı (TUSAP)"nın uygulamaya geçirilmesi, öncelikli bölgelerdeki mevcut ikinci konutların pazarlanması konuları yer almıştır.

Yedinci Plan dönemi sonunda, Türkiye'ye gelecek turist ve ziyaretçi sayısının 13-17 milyon kişi, yurt dışına çıkan vatandaş sayısının ise 4.5-4.8 milyon kişi olması hedeflenmiş, fakat yabancı turist sayısı 10.428.153 kişide kalırken, yurtdışına çıkan vatandaş sayısı da 5.284.336 kişi ile planlananın üzerinde gerçekleşmiştir. Plan dönemi sonunda, turizm gelirlerinin 10.3-13.8 milyar dolara, giderlerin ise 1.8-1.9 milyar dolara ulaşması, böylece dönem sonunda net turizm gelirinin 8.5-11.9 milyar dolar aralığında gerçekleşmesi planlanmıştır. Ancak bu hedefler yakalanamayıp, turizm gelirleri dönem sonunda 7.636 milyon dolar olarak gerçekleşirken, giderler 1.711 milyon dolar olmuş ve net turizm geliri de 5.925 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu plan dönemi sonunda bakanlık belgeli tesis yatak kapasitesinin yaklaşık 800.000 olması, belediyeden belgeli tesislerle birlikte toplam yatak sayısının 1.3 milyon yatağa ulaşması beklenmiştir; ancak 325.168'i bakanlık işletme belgeli, 344.736 belediye belgeli olmak üzere toplam yatak sayısı 669.904 olarak gerçekleşmiştir.

2.8. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)

Bu planda da turizm çeşitlendirme politikalarına devam edilmesi, TUSAP'ın uygulamaya geçirilmesi, turizm teşviklerinde ağırlığın pazarlama, hava ulaştırması ve kalite iyileştirmesine verilmesi, turistik bölgelerde yerel yönetimlerin ve halkın turizmle ilgili kararlara katılması ile küçük ölçekli işletmelerin gelişmesine öncelik verilmesi ve bunların KOBİ statüsünde değerlendirilmesinin sağlanması konuları temel alınmıştır.

Sekizinci plan döneminde, dönem sonu olan 2005 yılında Türkiye'ye gelecek turist sayısının 13.6 milyon kişiye, yurtdışına çıkacak vatandaş sayısının ise 8.5 milyon kişiye ulaşması hedeflenmiştir. Dönem sonu olan 2005 yılında ise yabancı turist sayısı 21.124.886 kişiye ulaşarak hedefi aşarken, yurt dışına çıkan vatandaş sayısı da 8.246.056 kişiye ulaşarak plan hedefine çok yaklaşmıştır. Plan dönemi sonunda turizm gelirlerinin 11.627 milyon dolara, giderlerin ise 3.690 milyon dolara ulaşması hedeflenmiştir. Dönem sonu olan 2005 yılında turizm gelirleri 18.153 milyon dolara ulaşmış hedefi aşarken, giderler de

2.870 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Plan dönemi sonunda bakanlık belgeli konaklama tesisleri ile belediye belgeli yatak kapasitesinin 751 bin olması hedeflenmiş; dönem sonu itibarıyla bakanlık işletme belgeli yatak kapasitesi 483.330 olarak gerçekleşmiştir.

2.9. Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) ve Türkiye Turizm Stratejisi 2023

Bu plan önceki kalkınma planlarından yedi yıllık olması bakımından farklılık göstermektedir. Bu plan döneminde turizmin bölgesel dengesizlikleri azaltıcı yönünden yararlanılması, doğal, tarihsel ve sosyal çevreyi koruyucu ve geliştirici bir yaklaşım içinde turizmin sürdürülebilir gelişiminin sağlanması, yeni kapasite yaratmanın yanısıra ürünün niteliğinin artırılması ile tanıtım, pazarlama, altyapı ve turizm eğitimi konularına ağırlık verilmesi, turizmin çeşitlendirilmesi politikalarına devam edilmesi ve TUSAP'ın hazırlanması temel konuları yer almıştır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 2006 yılında taslak olarak hazırlanan ve bir dizi toplantılarla kamu ve özel sektör kuruluşlarının görüşleri de alınarak son şekli verilen "Türkiye Turizm Stratejisi (2023)" ve onun önemli bir bileşeni olarak hazırlanan "Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planı (2007-2013)", 02/03/2007 tarih ve 26450 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Türkiye Turizm Stratejisi (2023) çalışması Dokuzuncu Kalkınma Planı'nın 554. maddesinde "turizm sektörünün uzun vadeli ve sağlıklı gelişmesini sağlamak üzere Turizm Sektörü Ana Planı hazırlanacaktır" ifadesi ile belirtilen hedef doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Katılımcı planlama anlayışı ile hazırlanan Türkiye Turizm Stratejisi ve Eylem Planı ile üretim, yönetim ve uygulama süreçlerinde sektörün önüne bir yol haritası konularak yönlendirilmesi temel amaç olarak kabul edilmiştir. Bu çalışma, planlama, yatırım, örgütlenme, iç turizm, araştırma-geliştirme (Ar-Ge), hizmet, ulaşım ve altyapının güçlendirilmesi, tanıtım ve pazarlama, eğitim, hizmet kalitesi, kentsel ölçekte markalaşma, turizmin çeşitlendirilmesi, mevcut turizm alanlarının rehabilitasyonu ve varış noktalarının geliştirilmesi konularında uzun erimli stratejiler önermektedir.

Turizm Stratejisi Belgesi'nde 2023 yılında, 63 milyon turist, 86 milyar dolar dış turizm geliri ve turist başına ortalama 1350 dolar harcamaya ulaşılması öngörülmüştür. Bununla birlikte, Turizm Stratejisi Eylem Planı'nda ise turizm sektörünün 2013 yılında 1.5 milyon yatak kapasitesine, 40 milyonun üzerinde turiste, yaklaşık 50 milyar dolar dış turizm geliri ve 1000 dolar turist başına ortalama harcamaya ulaşması hedeflenmektedir. Ancak, bunlardan farklı olarak Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda turizm hedefleri için; 2013 yılında turist sayısının 38 milyon kişi, turizm gelirlerinin 36.4 milyar dolar ve belgeli yatak sayısının 950.000 olması, inşaa ve proje aşamasındakilerin tamamlanmasıyla toplam yatak sayısının 1.3 milyona ulaşması hedefleri ortaya koyulmuştur.

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Türkiye’de 1963 yılı ile başlayan ve halen içinde bulunduğumuz Dokuzuncu Kalkınma Planı dönemi ile devam eden planlı dönemlerde, genel olarak turizm sektörü teşvik edilmiş ve desteklenmiştir. İlk üç plan döneminde altyapı yatırımlarının tümü ile, üstyapı yatırımlarının bir kısmı özel sektöre örnek teşkil etmesi amacıyla devlet tarafından yapılmıştır. Bu dönemlerde, turizm yatırımlarının eldeki mevcut kaynakların etkin kullanımı ile saptanan öncelikli bölgelerde gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Bu plan dönemlerinde, yatak kapasitesinin arttırılmasına yönelik özellikle üst yapı yatırımlarının teşviki ve öncelikli bölgelerde alt yapı yatırımlarının tamamlanmasına önem verilmiştir.

Dördüncü, beşinci ve altıncı plan dönemlerinde, Türkiye’ye yönelik artan dış turizm talebi karşısında mevcut yatak kapasitesinin yetersizliği görülmüş; özellikle kitle turizmine dönük konaklama tesisi yatırımları teşvik edilmiştir. Yedinci plan döneminden itibaren ise dünya turizm gelişiminin kitle turizminden bireysel turizme doğru yöneliş göstermesi nedeniyle, yatak kapasitesinin arttırılmasından ziyade mevcut kapasitenin pazarlanmasına ve turizm faaliyetlerinin tüm yıla yayılmasına yönelik çalışmalara ağırlık verilmiştir. Ancak 1983 yılı sonrasında yaşanan atılımın bugüne yansıyan sonuçlardan biri de özellikle turizm planlamasında parçacı yaklaşımlar nedeniyle doğal kaynakların yoğun ve bilinçsiz kullanımı ile ortaya çıkan çevre sorunları olmuştur.

Kalkınma planlarının tümünde yer alan turizm sektörüne yönelik hedeflerin çoğu tahminlerin altında gerçekleşmiştir. Bunun asıl nedeni, sektördeki yatırımlar için yeterli kaynak temin edilememesi ve teşvik politikalarının tam olarak gerçekleştirilememesidir. Kalkınma planları süresince turizmdeki gelişme sadece yatak kapasitesi, turist sayısı ve ülkeye giren döviz gelirlerindeki artışla ölçülmüş, sektörün asıl ihtiyacı olan planlama, çevre koruma, nitelikli personel, tanıtım faaliyetleri ve alt yapı yatırımlarında istenen başarının tam olarak elde edilemediği gözlemlenmiştir.

Kalkınma planlarında turizm sektörüne yönelik bir master plan gereksinimi ancak Altıncı Kalkınma Planı’nda yer almış ve izleyen plan dönemlerinde sürekli olarak TUSAP’ın gerçekleştirilme gereği vurgulanmıştır. En son Dokuzuncu Plan’da da ifade edilen TUSAP nihayet 2007 yılında Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından gerçekleştirilerek Türkiye Turizm Stratejisi 2023 adıyla yürürlüğe girmiştir. Genel olarak ele alındığında, Türkiye Turizm Stratejisi (2023); toplum yönelimli, bütüncül ve sürdürülebilir turizm ilkesini içeren bir planlama yaklaşımını ortaya koyması, turizmin çeşitlendirilmesi, üst düzey bir karar alma mercii olarak Ulusal Turizm Konseyi’nin oluşturulması, Ulusal Turizm Belgeleme (Akreditasyon) Birimi, Ulusal Veri Bankası Birimi, İç Turizm Araştırma ve Yönlendirme Birimi, Turizm Eğitimi Yönlendirme Birimi ve Mesleki Sertifikasyon sisteminin kurulması, Ar-Ge çalışmaları gibi Türk turizminin geleceğinde belirleyici olacak önemli konuları kapsamaktadır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, yıllardır eksikliği vurgulanan stratejik planın ortaya koyulması turizm sektörü açısından olumlu bir gelişmedir. Bununla birlikte, planda ifade edilen hedeflerin yerine getirilmesinde özellikle uygulama açısından çeşitli zorluklar ve eksiklikler göze çarpmaktadır. Bu konudaki bazı önemli tespitler kısaca şu şekilde belirtilebilir:

- Dokuzuncu Plan’da 2013 yılı için turist sayısının 38 milyon, turizm gelirlerinin 36.4 milyar dolar ve belgeli yatak sayısının toplam 1.3 milyona ulaşması beklenmektedir. Turizm Stratejisi Eylem Planı’nda ise 2013 yılında 1.5 milyon yatak kapasitesine, 40 milyonun üzerinde turiste, yaklaşık 50 milyar dolar dış turizm geliri ve 1000 dolar turist

başına ortalama harcamaya ulaşılması hedeflenmektedir. Görüleceği üzere Dokuzuncu Kalkınma Planı temel alınarak hazırlanan stratejik plan çalışmasındaki turizm sektörü ile ilgili sayısal hedefler ile kalkınma planındaki hedefler örtüşmemektedir.

- Türkiye Turizm Stratejisi belgesinde iç turizm pazarından 2023 yılında 20 milyon kişinin yararlanması hedeflenmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı Konaklama İstatistiklerine göre; 2005 yılı itibariyle iç turizm hareketine katılanların sayısı, 10.5 milyonu turizm işletme belgeli tesislerde ve 7.9 milyonu ise belediye belgeli tesislerde olmak üzere toplam 18.4 milyon kişi olmuştur. 2023 yılında 20 milyon kişiye ulaşacağı öngörülen iç turizm pazar hedefinin 2005 yılında yaklaşık 19 milyon kişiye ulaşan yerli turist sayısı ile karşılaştırıldığında büyüklük olarak yetersiz kaldığı açıkça görülmektedir. Son yıllarda iç turizme yönelik yapılan önemli çalışmalarla birlikte bu alanda geleceğe dönük belirlenen stratejilerin de uygulamaya koyulmasıyla 2023 yılında hedeflenen 20 milyon kişinin çok üzerine çıkılabileceği kuvvetli bir ihtimaldir.
- Türkiye Turizm Stratejisi çalışmasında “örgütlenme”ye yönelik izlenecek stratejiler içinde ulusal ve bölgesel bazda turizm sektörünün koordinasyonunu sağlayacak konseylerin oluşumu yer almaktadır. Bu konseylerden Ulusal Turizm Konseyi’nin karar mercii olacağı belirtilen yönetim kurulunda üniversitelerden ve Milli Eğitim Bakanlığı’ndan temsilciler bulunmamaktadır. Aynı örgütsel yapı İl Turizm Konseyleri’nin oluşumu için de geçerlidir. Bu durumda turizm sektörüne yön verecek politikaları belirleyecek ve tüm paydaşlar arasında koordinasyonu sağlamakla görevli olacak bu kurumsal yapılar içinde üniversitelerin yer almaması önemli bir eksiklik olarak görülmektedir.
- Stratejik planda üzerinde durulan diğer bir önemli konu da turizmin çeşitlendirilmesidir. Altıncı kalkınma planından itibaren sürekli olarak öncelikli hedefler içinde yer alan bu konu, 2023 Strateji Belgesi’nde de yine öncelikli konular içerisinde yerini almıştır. Bu kapsamda alternatif turizm türlerinden öncelikli olarak sağlık turizmi ve termal turizm, kış turizmi, golf turizmi, deniz turizmi, ekoturizm ve yayla turizmi, kongre ve fuar turizminin geliştirileceği ifade edilmektedir. Turizm sektörü açısından belirtilen yeni turistik ürünlerin oluşturulması kuşkusuz önem taşımaktadır. Fakat bu noktada bazı turizm türlerine yönelik gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetlerde önemli yanlışlıklar bulunmaktadır. Özellikle, Turizm Stratejisi Belgesi’nde ekoturizme yönelik olarak, ekoturizm gelişme bölgeleri ve ekoturizm kentlerinin oluşturulacağı ifade edilmektedir. Bu kapsamda yer alan “Göller Bölgesi Ekoturizm Gelişim Bölgesi”nde geliştirilecek faaliyetler içinde avcılık, dağcılık, yamaç paraşütü gibi faaliyetler yer almaktadır. Özellikle avcılık ekoturizm ile bağdaşmayan bir etkinlik türüdür. Dolayısıyla hassas doğal ve kültürel çevrelerde düzenlenecek faaliyetlerin ekoturizmin ilkelerine uygun olması gereğinin bu turizm türü için yeterince dikkate alınmadığı anlaşılmaktadır.

Belirtilen eksikliklerine rağmen Türkiye Turizm Stratejisi 2023, turizm sektörü açısından yıllardır kalkınma planlarında yer alan ve ancak 2007 yılında yürürlüğe giren önemli bir çalışmadır. Buradaki en önemli nokta stratejik planda yer alan hedefleri gerçekleştirecek örgütsel yapının oluşturularak planın uygulamaya geçirilebilmesidir. Henüz Ulusal Turizm Konseyi’nin ve planda belirtilen diğer kurumsal yapıların oluşturulmadığı göz önüne alındığında plan hedeflerinin hayata geçirilebilmesinin ve planda başarı sağlamanın güç olacağı izlenimi edinilmektedir. Turizm sektörünün dinamik ve çok yönlü olması nedeniyle, geliştirilecek plan ve politikalarda devletin önderliğine ve desteğine gereksinim duyulmaktadır. Bu kapsamda, devletin bir yandan koordinasyon sağlama görevini üstlenmesi, öte yandan tüm paydaşların katılımının sağlandığı bütüncül ve sürdürülebilir bir turizm planlaması yaklaşımının benimsenmesi turizm sektörünün geleceği açısından büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Alpugan, O., Oktav, M., Demir, H., ve Üner, N. 1995. İşletme ekonomisi ve yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 1963. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967): Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 1968. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972): Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 1973. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977): Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 1979. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983): Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 1985. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989): Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 1990. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994): Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 1996. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000): Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 2000. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005): Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. 2007. Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013): Ankara.
- Doğan, M. 1991. İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. İzmir: İstiklal Matbaası.
- Goeldner, C.R. ve Ritchie, J.R.B. 2006. Tourism: principles, practices, philosophies. New Delhi: John Wiley & Sons, Inc.
- Hall, C.M. 2008. Tourism planning: policies, processes & relationships. Great Britain: Pearson Education.
- Inskip, E. 1991. Tourism planning an integrated and sustainable development approach. New York: Van Nostrand Reinhold.
- İçöz, O., Var, T. ve İlhan, İ. 2002. Turizm planlaması. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kozak, N., Kozak, M.A. ve Kozak, M. 2006. Genel turizm: ilkeler-kavramlar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. 2009. Turizm istatistikleri. <http://www.kulturturizm.gov.tr> (Erişim: 04.03.2010).
- Mucuk, İ. 2000. Modern işletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Şahbaz, R.P. 2000. "Hukuki, dini ve ahlaki kuralların turizm planlamasına etkisi" D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2(2) 233-260.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. 2007a. Türkiye Turizm Stratejisi 2023: Ankara.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. 2007b. Türkiye Turizm Stratejisi Eylem Planı 2007-2013: Ankara.
- Usta, Ö. 2008. Genel turizm. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yozgat, O. 1983. İşletme yönetimi. İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletme Yayınları.

DİNAMİK KAPASİTEYE SAHİP OLMAK İÇİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İHTİYACIMIZ VAR MI?

Serkan TÜRKELİ

İstanbul Teknik Üniversitesi, Bilişim Enstitüsü
serkanturkeli@yahoo.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı örgütlerin dinamik kapasiteye sahip olması için gerekli liderlik özelliklerinin Türkiye şartlarında belirlenmesidir. Araştırma kapsamında çeşitli kamu kuruluşları çalışanları, Xing ve Facebook gibi sosyal paylaşım siteleri üyeleri, 400 üyesi olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve 8000 üyesi olan Türkiye Personel Yönetim Derneği (PERYON) gibi dernekler vasıtasıyla anket üyeleri ile paylaşılmış toplam 183 geri dönüş olup 138 uygun doldurulmuş anket veri analizi için kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütlerin dinamik kapasiteye sahip olması için Türkeli (2006) çalışmasında belirlenen 37 özelliğten 35 tanesine sahip olması değişim katsayılarına (coefficient of variation) bakılarak saptanmıştır. Ayrıca örneklem üzerinde yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda “ortaklaşa işbirliği yaratımı ve geliştirme”, “dönüşümcü liderlik”, “güven aşılama” ve “yönetime çalışanları katma” ve “yönetim fonksiyonları” olarak tanımlanabilecek faktörlere yüklendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, dinamik kapasite, liderlik özellikleri, yönetim

GİRİŞ

Çalışma kapsamında “Örgütün dinamik kapasiteye sahip olması için gerekli liderlik özellikleri nelerdir?” sorusuna cevap aranacaktır. Bilindiği gibi dinamik kapasite, stratejik yönetim alanında çalışan akademisyenler tarafından yoğun olarak tartışılmaktadır. “Dinamik kapasite; firmanın, hızla değişen çevreyle (içinde bulunulan şartlarla) uyumlu olacak şekilde iç ve dış yeteneklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden şekillendirme yeteneği” olarak tanımlanır (Teece vd., 1997). Liderlik ise daha çok örgütsel davranış çalışan akademisyenler tarafından yoğun olarak tartışılmaktadır. Örgütsel davranış alanındaki kitaplarda liderlik başlığını taşıyan bölüm mevcuttur (Örneğin Robinson 2005, Eren 2008). 1949 yılına kadar liderlik ile ilgili yazını inceleyen Bentz (1990) 130 farklı liderlik tanımı olduğunu belirtmiştir. Örneğin, Giampalmi (2000) liderliği insanların tek başlarına gidemedikleri yerlere (hedeflere) onları taşımak olarak, Stogdill (1974) ise amaç belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için grupları etkileme aktivitesi olarak tanımlamıştır.

SMJ (Strategic Management Journal)’de "lider" kelimesi 6 makale başlığında geçmekte ve bu makalelerin biri hariç tümünde, örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerin tanımladığı "liderlik"ten farklı bir şekilde –“pazar lideri” gibi- karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, Graebner (2004) tarafından yazılan makale haricinde "lider" sözcüğünün

örgütsel davranış alanının çalıştığı anlamda yazında yer aldığı bir makale, SMJ’de mevcut değildir. Dahası, yazında "liderlik" ve "dinamik kapasite" kelimelerinin beraber kullanıldığı makale de bulunmamaktadır. Bu çalışma, sözü edilen bu boşluğu doldurma amacını taşımaktadır.

Çalışma kapsamında, bir liderin Türkiye şartlarında sahip olması gereken 37 özellik yazın taramasıyla belirlenmiş (Türkeli, 2006) ve bu özelliklerin dinamik kapasiteye sahip olmak için ne ölçüde gerekli olduğu çeşitli sektörlerde görev alan çalışanlara bir anket aracılığıyla sorulmuştur. Toplanan veriler SPSS 17 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

KAYNAK TEMELLİ YAKLAŞIM VE LİDERLİK YAZINI

Örgütlerin performanslarındaki farklılığı ortaya çıkarma stratejik yönetim yazınında önemli yer kaplamaktadır (Levinthal 1995). Çalışmalarda performans nesne olarak kabul edilirken özne ise değişkendir. Kimi akademisyenler faaliyet gösterilen endüstriyi (McGahan ve Porter, 1997) özne olarak kabul ederken kimi akademisyenler örgütü -geliştirdiği stratejiler (Porter 2008) ve sahip olduğu kaynaklardan (Teece ve diğerleri, 1997; Barney, 1986; Prahad ve Hamel, 1990) dolayı- özne olarak kabul etmektedir. Günümüzde stratejik yönetim çalışmalarının endüstriyel rekabet gücü analizinden, örgütün sahip olduğu kaynakların sağladığı avantajları açıklamaya doğru kaydığı düşünülmektedir (Bhatt, 2000). Kaynak temelli yaklaşım (resource based view, RBV) örgütlerin sahip olduğu kaynak(resource) ve kapasite (capability) ile rekabet avantajı sağladığı söylemektedir (Barney, 1997; Peteraf, 1993; Teece ve diğerleri, 1997). Aşırı rekabet ortamında (D’Aveni, 1994; Hamel 2000) kaynak veya kapasite uzun süreli rekabet avantajı sağlamayacaktır (Armstrong and Shimizu, 2007). Dolayısıyla yöneticilerin hızla değişen çevre şartlarına hızlı şekilde uyum sağlamak amacıyla kaynak ve kapasitelerini şekillendirmeleri önem kazanmıştır. Dinamik kapasite kavramı bu uyumu ifade etmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. “Dinamik kapasite; firmanın, hızla değişen çevreyle(içinde bulunulan şartlarla) uyumlu olacak şekilde iç ve dış yeteneklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden şekillendirme yeteneği” olarak tanımlanmıştır (Teece vd., 1997). Kaynak temelli yaklaşım ve dinamik kapasite kavramı iktisadi ve yönetsel düşünce baskın olup, bu alanlardan gelen akademisyenlerce çalışılmaktadır (Foss ve Knudsen 2003).

Lider ise yazında birçok tarifi olan (Türkeli, 2006) bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan bazıları:

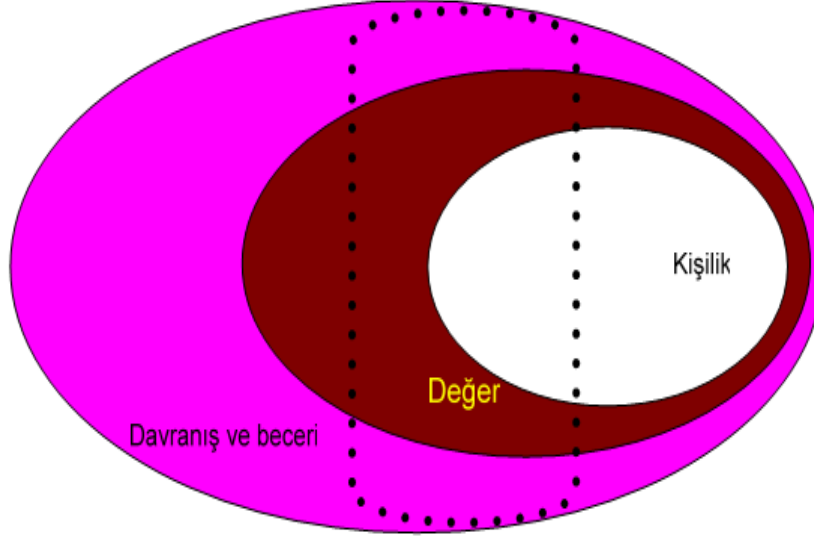
“Liderlik etkileme çalışmasıdır” (Cunningham, 1985).

“Liderlik, insanların tek başına gidemedikleri yerlere (hedeflere) onları taşımaktır” (Giampalmi, 2000).

“Liderlik amaç belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için grupları etkileme aktivitesidir” (Stogdill, 1974).

Bu tanımlar ışığında bakıldığında liderliğin var olabilmesi için liderin, izleyenlerin (takipçilerin), şartların uygun olması gerekmektedir (Türkeli, 2006).

Toplumun liderden beklentisi her toplum için farklı olmaktadır (Hofstade, 1980). Türkeli (2006) çalışmasında Türkiye’de liderden beklenen özellikleri yazında yer alan akademik makaleler (Kabasakal ve diğerleri 2001, Paşa 2000, Aycan 2000, Akiş 2004) ışığında 37 tane olarak tespit etmiştir. Liderin sosyal olarak inşa (social construction) edildiğini savunulmuştur. Liderin kişilik, değer ve davranış olmak üzere 3 katmanlı inşa edildiği Türkeli (2006)’da saptanmış ve yazında yer alan makaleler yardımıyla en içte kişilik olacak şekilde modellenmiştir.



Şekil 1: Liderlik katmanları(Türkeli 2006:77)

37 liderlik özelliğinden 12 tanesi kişilik, 6 tanesi değer ve 19 tanesi davranış katmanında yer almaktadır (Türkeli, 2006: 63-65).

Yazında liderliğin dinamik kapasiteye etkisiyle ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Uygulanan anket ile bu liderlik özelliklerinin dinamik kapasite için önemi ve gerekliliği ortaya konmaya çalışılmıştır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bildiri kapsamında araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır. 400 üyesi olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve 8000 üyesi olan Türkiye Personel Yönetim Derneği (PERYON) gibi dernekler vasıtasıyla anket üyeler ile paylaşılmış toplam 183 geri dönüş olup 138 uygun doldurulmuş anket veri analizi için kullanılmıştır. Anketlerde 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmıştır (1 En az, 5 en çok). Elde edilen verilerin analizi için SPSS 17 istatistik programı kullanılmıştır. Liderlik özelliklerine verilen cevapların samimiyet (sincerity) ve kararlılık derecesini belirlemek amacıyla değişim katsayısı kullanılmıştır (Shechtman ve diğerleri 2006). Liderlik özelliklerinin gruplarını/kümelerini saptamak amacıyla faktör analizi kullanılmıştır

BULGULAR

Anketi eksiksiz dolduranların yaklaşık %45'ini kadınlar oluştururken, deneklerin eğitim düzeyi de yüksek görünmektedir. Büyük çoğunluğu lisans mezunu olup, yüksek lisans yapanlar toplamda üçte birden biraz fazladır. Deneklerin üçte birine yakın kısmı 10 yıldan fazla tecrübeye sahiptir, üçte birinden biraz fazlasının ise 3 ila 7 yıllık bir tecrübe birikimi bulunmaktadır. Genellikle deneklerin 20-29 yaş arası genç çalışanlardan oluştuğu, 35 yaş ve üzeri çalışanların deneklerin %20'sini oluşturduğu saptanmıştır.

Ortalamaları farklı olan değişkenleri karşılaştırmak için sapmanın hangi değişkenden daha büyük olduğunu anlama adına sadece standart sapmaya bakmak yetmeyecek, değişim katsayısına bakmak da gerekli olacaktır. Değişim katsayısı değişkenlerin yayılımlarının karşılaştırılmasına yardımcı olur (Bedian ve Mossholder, 2000).

Değişim katsayısı = (Standart sapma/Aritmetik ortalama)*100 ile hesaplanmaktadır. Pay ve payda boyut (dimension) olarak eşit olduğundan ölçme birimi etkisiz hale gelecektir, boyutsuzlaşacaktır (Bedian ve Mossholder, 2000). Kelley (2007) makalesinde yer alan değişim katsayısı ve değişim katsayısı hesaplanırken bakılması gereken güven aralığı tespit formülleri çalışma kapsamında kullanılmıştır. Standart sapma, ortalama dikkate alınarak yapılan hesaplamada %90 güven aralığı, örneklem sayısı 138 olduğunda değişim katsayısı 30'dan küçük olan değerler kararlı kabul edilmesi gerektiği hesaplanmıştır. Değişim katsayısı küçük olan değişken daha kararlı kabul edilmektedir (Bedian ve Mossholder, 2000) . Analiz kapsamına alınan anketler sonucunda Liderlik özellikleri, Ortalama, Standart sapma, Değişim katsayısı ve aşağıdaki gibidir:

Tablo 1: Liderlik Özellikleri, Ortalama, Standart Sapma, Değişim Katsayısı

Liderlik Özelliği	Ortalama	Standart sapma	Değişim Katsayısı
Problemleri Algılama	4,7521	0,50695	11
Güven Verme ve Güvenilir Olma	4,7436	0,57466	12
Çok Yönlü Düşünme	4,6325	0,58129	13
Karar Alma	4,6923	0,62231	13
Kendine Güven	4,6154	0,65451	14
Stratejik Planlama (Önceden planlama, önceden tahmin etme ve hazırlanma)	4,5214	0,68981	15
Motive Etme	4,5299	0,71405	16
Yenilikçi ve Yaratıcı Olma	4,5043	0,74999	17
Amaç Belirleme	4,5043	0,74999	17
Dinleme	4,4957	0,74999	17
Araştırmacı Olma	4,4615	0,74900	17
Empati Kurma	4,3846	0,74099	17
Sözlü İletişim	4,4786	0,77235	17
Adil Olma(Doğru ve adaletli davranma)	4,5214	0,78343	17
Kendini Tanıma	4,3846	0,76391	17
İşbirliği Oluşturma	4,4530	0,78230	18
Prensip Sahibi Olma	4,2735	0,77263	18

Çalışanları Yönlendirme	4,3504	0,79129	18
Takım Kurma	4,3590	0,80367	18
Tartışmaya Açık Olma	4,3590	0,81433	19
Çevre Taleplerini Algılama	4,3504	0,82333	19
İş Geliştirme	4,2479	0,81902	19
Zamanlama Yeteneği	4,4274	0,86419	20
Takım Çalışmasına Önem Verme	4,3932	0,86061	20
Üretken Olma	4,3419	0,85261	20
Genel Temsil(Kamuoyu Oluşturma)	4,0684	0,81713	20
Geliştirici Amaç Belirleme	4,1795	0,88683	21
Koordinasyon (Altında çalışanların işlerini yönetip, düzenleme)	4,2906	0,95646	22
Kurum Kültürü Oluşturma, Bu Yönde Sembol ve Şekiller Geliştirme	4,1197	0,95739	23
Risk Alma	3,8974	0,94124	24
Çatışma Yönetimi	4,0085	0,97817	24
Esnek Olabilme	3,9658	0,97319	25
Kurallara Uyum	3,8034	0,96704	25
Otorite Kurma	3,7094	0,95646	26
Tolerans (Bir Defa Yapılan Hataları Affetme)	3,7265	1,09563	29
İş Vakti Dışında Astlarına Babacan Davranma	3,6239	1,18705	33
Politik Kurnazlık	3,3504	1,14708	34

Tablo 1 incelendiğinde dinamik kapasite için “İş vakti dışında astlarına babacan davranma” ve “Politik kurnazlık” dışındaki liderlik özellikleri denekler tarafından daha kararlı şekilde gerekli görülmektedir.

Toplanan veriler ışığında yapılan analizlerde kuramsal olarak belirlenen ve dinamik kapasite ile ilgi kurulması istenen liderlik özelliklerinin keşfedici faktör analiz sonuçları ışığında “ortaklaşa işbirliği yaratımı ve geliştirme”, “dönüşümcü liderlik”, “güven aşılama” ve “yönetime çalışanları katma” ve “yönetim fonksiyonları” olarak tanımlanabilecek faktörlere yüklendiği görülmüştür.

Tablo 1: Liderlik Özellikleri Oluşan Gruplar

Faktörler	Liderlik Özellikleri
Ortaklaşa işbirliği yaratımı ve geliştirme	Takım Kurma Üretken Olma Zamanlama Yeteneği Sözlü İletişim Genel Temsil (Kamuoyu Oluşturma) Geliştirici Amaç Belirleme İş Geliştirme Motive Etme Takım Çalışmasına Önem Verme Kurum Kültürü Oluşturma, Bu Yönde Sembol ve Şekiller Geliştirme Çatışma Yönetimi Çevre Taleplerini Algılama
Dönüşümcü liderlik	Karar Alma Yenilikçi ve Yaratıcı Olma Çok Yönlü Düşünme Amaç Belirleme
Güven Aşılama	Güven Verme ve Güvenilir Olma Empati Kurma Adil Olma(Doğru ve adaletli davranma)
Yönetim Çalışanları Katma	Tartışmaya Açık Olma Tolerans (Bir Defa Yapılan Hataları Affetme) İşbirliği Oluşturma Dinleme
Yönetim Fonksiyonları	Çalışanları Yönlendirme Stratejik Planlama (Önceden planlama, önceden tahmin etme ve hazırlanma) Koordinasyon (Altında çalışanların işlerini yönetip, düzenleme)

Tablo 2’de yer alan liderlik özelliklerinin değişim katsayısı değerlerine bakıldığında samimi ve kararlı değerler olduğu görülmektedir.

Her ne kadar deneklerin cinsiyetleri ve yöneticilerinin cinsiyetleri liderlik özellikleriyle ilgi kurdukları dinamik kapasite davranışlarını farklılaştırırsa da, bu farklılıklar temel faktörler düzeyinde ayrışıyor görünmemektedir.

Çalışma kapsamında oluşan gruplardan “ortaklaşa işbirliği yaratımı ve geliştirme” grubu altındaki tüm özellikler Türkeli (2006)’da belirtilen davranış katmanında yer almaktadır. “Yönetim fonksiyonları” olarak adlandırılan grup altındaki tüm özellikler yine davranış katmanında yer almaktadır. “Dönüşümcü liderlik” olarak adlandırılan grupta “amaç belirleme” özelliği dışındaki 3 özellik kişilik katmanında yer almaktadır. “Güven aşılama” olarak adlandırılan grupta “adil olma” özelliği dışındaki 2 özellik kişilik katmanında yer almaktadır. “Yönetim çalışanları katma” olarak adlandırılan grupta 2 özellik (tartışmaya Açık Olma, tolerans) kişilik katmanında yer alırken 1 özellik değer (işbirliği oluşturma), 1 özellik davranış (dinleme) katmanında yer almaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmada dinamik kapasite sahip olmak için gerekli liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Türkeli (2006) belirtilen 37 liderlik özelliklerinden 35'si kararlı şekilde dinamik kapasiteye sahip olmak için kararlı şekilde gerekli görülmektedir. Bu özellikler yapılan faktör analizi ile 5 gruba ayrılmıştır. Dinamik kapasite için liderin "ortaklaşa işbirliği yaratımı ve geliştirme", "dönüşümcü liderlik", "güven aşılama" ve "yönetime çalışanları katma" ve "yönetim fonksiyonları" altında gruplanan özelliklere sahip olmaları gerektiği saptanmıştır.

Faktör analiziyle elde edilen 5 grup incelendiğinde Türkeli(2006)'da bahsedilen kişilik, değer ve davranış modeline büyük ölçüde uyduğu görülmektedir. Liderin sosyal inşasında kişilik, değer ve davranış katmanları oluşurken bunların ara ve/veya ortak katmanları olması yine beklenen bir sonuçtur. Dolayısıyla gruplar içerisinde iki katmandan özellik olması bu özelliğin bu iki katmanın ara ve/veya ortak katmanında yer almasından kaynaklanmaktadır. Örneğin dinleme Allen (1995)'te bir kişilik özelliği olarak görülürken, McKechnie ve diğerleri (2007)'de davranış olarak görülmektedir. Bu durum katmanlar arasında ara geçiş bölgeleri olduğunu desteklemektedir.

Kısıtlar

Araştırma kapsamında ortaya çıkan en önemli kısıt yeterince kişiye anketin ulaşmasına rağmen örneklem olarak alınabilecek verinin azlığıdır. Anketin elektronik ortamda doldurulması istenmiş ve sonrasında e-posta ile araştırmacıya ulaştırılması istenmiştir. Bu yöntemle geri dönüş yapanlar çalıştığı örgüt e-postası kullanıyor ise örgütün internet sayfasından, kullanmıyor ise sosyal paylaşım sitelerinden (Xing, Facebook) kontrol edilmiştir. Ancak genellikle çalışanların doldurduğu düşünülürse çalışma hayatının temposu düşünüldüğünde anketlere verilen cevapların ne kadar sağlıklı doldurulduğu önemli kısıtlardandır. 138 kişilik örnekleme bakılarak bir genelleme yapılması çok mantıklı görünmemektedir. Ancak, bu çalışma dinamik kapasiteye sahip olmak için liderliğin gerekli olduğuna dair ipuçları içermektedir. Gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akiş, Y. T. 2004. Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Allen, M. 1995. Listening: The Forgotten Skill: A Listening: The Forgotten Skill: A Self Teaching Guide. New York: John Wiley & Sons.
- Armstrong, C., & Shimizu, K. 2007. A Review of Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm. Journal of Management, 33: 959-986
- Aycan, Z. 2000. Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologları Derneği Yayınları
- Barney, J. 1986. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. Management Science, 32(10), 1231-1241.

- Barney, J. B. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison- Wesley Pub.: Reading, Massachusetts.
- Bass, B. M. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*. New York: Free Press.
- Bedeian, A. G., ve Mossholder, K.W. 2000. On the use of coefficient of variation as a measure of diversity. *Organizational Research Methods*, 3, 285-297.
- Bentz, V.J. 1990. Contextual Issues In Predicting High-Level Leadership Performance: Contextual Richness as a Criterion Consideration in Personality Research with Executives, (Bass, 1990'dan alınmıştır.)
- Bhatt, G. 2000. A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation. *Knowledge and Process Management*, 7 (2), 119-129.
- Cunningham, C. 1985. Training and education approaches for parents of children with special needs. *British Journal of Medical Psychology*, 58, 285 - 305.
- D'Aveni, R. A. 1994. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Simon & Schuster.
- Erol E. 2008 *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları
- McKechnie D.S., Grant J., Bagaria V. 2007. Observation of listening behaviors in retail service encounters. *Managing Service Quality*, 17 (2), pp. 116-133.
- Mucuk İ. *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997
- Foss, N.J. ve Knudsen, T. 2003. The Resource-based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24:291-307
- Giampalmi, J. 2000. "Global Sustainable Development: Leadership and Integration", *Executive Speeches*, vol.14, issue 4
- Graebner, M. E. 2004. Momentum and Serendipity: How Acquired Leaders Create Value in the Integration of Technology Firms. *Strategic Management Journal* 25(8/9): 751-777.
- Hamel, G. 2000. *Leading the revolution*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hofstede, G.H. 1980. *Culture Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, London.
- Kabasakal, H. Paşa, F.S., ve Bodur, M. 2001. Society, Organizations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 559-589
- Kelley, K. 2007. Sample size planning for the coefficient of variation: Accuracy in parameter estimation via narrow confidence intervals. *Behavior Research Methods*. 39(4), 755-766
- Levinthal, Daniel A. 1995. "Strategic Management and the Exploration of Diversity." In: *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Montgomery, Cynthia A. (ed.) Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- McGahan A.M. ve Porter M.E. 1997. "How much does industry matter, really?," *Strategic Management Journal*, Vol.18, s.15-30.

- Pasa, S.F.2000. Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri , Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologları Derneği Yayınları, 225-241
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view.Strategic Management Journal, 14: 179-191.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. 1990. The Core Competence of Corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79-91.
- Porter M.E. 2008. “Rekabet Stratejisi” Sistem Yayıncılık
- Robbins, S. 2005. Organisational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications. 11. Baskı New Jersey: Prentice Hall
- Shechtman, O., Anton, S., Kanasky, W. F., Robinson, M.E. 2006. The Use of the Coefficient of Variation in Detecting Sincerity of Effort: a Meta-analysis. Work, 26(4):335-341
- Stogdill, R.M. 1974. Handbook of leadership: A survey of the literature, New York: Free Press
- Teece, D., G. Pisano and A. Shuen, 1997, "Dynamic Capabilities and Strategic Management.", Strategic Management Journal, (18:7),pp.509-533
- Türkeli, S.2006. Öğretilebilir Liderlik Modeli ve Türkiye Özel Sektör Uygulaması ,İTÜ FBE Yüksek Lisans Tezi

HALKA AÇIK ŞİRKETLERDEKİ KURUMSALLAŞMA DÜZEYİNİN İÇ PIYASADAKİ REKABET GÜCÜNE ETKİSİ

Dr. Savaş TAVŞANCI
Türev Yönetim Danışmanlığı Ltd.Şti.
savas@tavsanCI.com

ÖZET

Yapılan literatür incelemesi sonucunda, kurumsallaşma ile rekabet gücü arasındaki ilişkiyi görgül olarak ölçen çalışmalarda bir sınırlılık olduğu görülmüştür. Buradan hareketle, iki değişken arasındaki ilişkiyi görgül olarak ortaya koyabilmek adına bu çalışmada, kurumsallaşma düzeyinin artmasıyla birlikte iç piyasadaki rekabet gücünün artıp artmayacağı ile ilgili soruya cevap aranmıştır. Araştırma, diğerlerine göre daha kurumsal olabileceği varsayımı ile, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Ulusal Tüm Endeksine kayıtlı halka açık şirketler üzerinde yapılmıştır. Likert tutum ölçeği kullanılarak hazırlanan soru formunu cevaplandıran 101 halka açık şirketin verileri, korelasyon ve regresyon analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda şirketlerdeki kurumsallaşma düzeyi arttıkça, rekabet gücünün de arttığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsallaşma, Kurumsallaşma Düzeyi, Kurumsal Kuram, Rekabet Gücü

GİRİŞ

Kurumsallaşma, hem uygulayıcıların, hem de örgüt kuramcılarının yoğun olarak üzerinde durdukları bir konu olmuştur. Nitekim örgüt kuramcıları, 1950'li yıllardan günümüze kadar yaptıkları bir çok çalışma sonucunda, kurumsallaşmanın örgütlerdeki meşruluğu, istikrarı, sürekliliği sağladığına ilişkin temel noktalar üzerinde uzlaşmışlardır (DiMaggio ve Powell, 1991; Farashahi, 2003; Meyer ve Rowan, 1977; Selznick, 1984b). Uygulayıcıların uzlaşma noktası ise, kurumsallaşmanın, firmaların varlıklarını istikrarlı bir biçimde sürdürmelerini sağladığı üzerinedir (Karpuzoğlu, 2000; Tavşancı, 2008; Ulukan, 2005).

Bu uzlaşma noktalarının dışında, kurumsallaşmanın şirketlerin rekabet güçlerini nasıl etkilediği ile ilgili henüz bir fikir birliği bulunmamaktadır. Örneğin kurumsallaşma ile rekabet gücü arasındaki olumsuz ilişkiyi ortaya koyan bazı çalışmalar (Abrahamson ve Rosenkopf, 1993; DiMaggio ve Powell, 1983; Greenwoods ve Hinnings, 1996; Gül ve Ekinci, 2009), kurumsal çevreden gelen zorlamalar (değişen sosyal normlar, değerler, alışkanlıklar ve gelenekler) tarafından sınırlanabileceğini ifade etmişlerdir. Çünkü şirketler, bu zorlamalar sonucunda belli biçimler alarak birbirlerine benzemekte ve homojenleşmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983). Ayrıca, kurumsallaşma ile rekabet gücü arasındaki olumsuz ilişkiyi belirtecek şekilde aşırı biçimselleşen kurumsal şirketlerin rekabet güçlerinin olumsuz etkilenebileceği de ortaya koyulmaktadır (Ararat, 2005a).

Fakat, hem kurum kültürü, profesyonelleşme ve sosyalleşme uygulamalarının değişkenlik arz etmesi nedeniyle şirketlerin kurumsallaşma düzeylerinin ve beraberinde rekabet güçlerinin farklılık arz edebileceği; hem de aşırı biçimselleşmeden kaynaklanan olumsuzluğun sadece kurumsallaşmaya yüklenemeyeceği düşünülmektedir. Nitekim bu düşüncemizi destekleyecek şekilde kurumsallaşma ile rekabet arasındaki olumlu ilişkiyi gösteren bir çok çalışma bulunmaktadır. Örneğin Apaydın'ın (2007), işlevsel ve çıktı performansı unsurları ile bu çalışmada ifade edilen rekabet gücü unsurları arasında benzerliğin olmasından hareketle, kurumsallaşmanın örgütsel performansa etkisini ve buradan hareketle rekabet gücüne etkisini ortaya koymak mümkündür. Nitekim Apaydın (2007:189) bu çalışmada, kurumsallaşma ile genel performans (işlevsel, çıktı, yenilik ve uyum) arasında pozitif yönde zayıf ilişki tespit etmiştir. Alpay vd. (2008) ise, kurumsallaşma boyutlarından sadece şeffaflaşmanın, hem nicel performansı (ciro artışı, pazar payı, yatırımların geri dönüşü vs.) hem de nitel performansı (ürün veya hizmet kalitesi, yeni ürün geliştirme, çalışan verimliliği vs.) güçlü bir şekilde olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Bu bulgulardan yola çıkarak da, kurumsallaşmanın rekabet gücünü olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

Stratejik yönetim literatüründeki bazı çalışmalar ise, kurumsallaşma ile rekabet arasındaki ilişki, organizasyon kuramının kurumsal perspektifi ile kaynak tabanlı bir bakışın fikirlerini birleştirecek bir süreç modeliyle açıklamaktadır (Cho ve Tanhusaj, 2003; Oliver, 1997). Bunların ilki, sürdürülebilir rekabet avantajı modelini bireysel, firma ve firmalar arası şeklinde üç farklı düzeyde tanımlayan Oliver'ın (1997:698-709) çalışmasıdır. Bu çalışmaya göre, kaynak tabanlı belirleyiciler (ekonomik rasyonellik, stratejik faktörler, pazar kusurları) ile kurumsal belirleyicilerin (normatif rasyonellik, kurumsal faktörler, eşbiçimcilik [isomorphism] baskıları) birleşimi ile sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebilir. Bu nedenle, şirketlerin uzun süreli rekabet avantajı elde edip onu sürdürmeleri için hem kaynak, hem de kurumsal sermayeye ihtiyaçları vardır. Cho ve Tahusaj (2003) ise çalışmalarında, az gelişmiş şirketlerin global pazarda rekabet avantajlarını kurumsal ve kaynak tabanlı perspektifle incelemişlerdir. Kurumsal çevrenin, şirketlerin rekabet avantajlarını etkileyen çok önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır. Öyle ki, devletin az gelişmiş Kore şirketlerine olan güçlü desteği, onların bilgi ve işlem maliyetlerini azaltmalarına yardımcı olmuştur.

Tavşancı'nın (2002:12-32,137) çalışmasından hareketle de, kurumsallaşma ve rekabet arasında ilişkinin ortaya koyulabileceği düşünülmüştür. Öyle ki TKY, "üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, katılımcılık, sürekli iyileştirme, ölçme ve analiz" gibi kurumsallaşmanın bir çok unsurunu bünyesinde barındırmaktadır. Nitekim, bu çalışmanın sonucunda, Toplam Kalite Yönetiminin maliyetleri kontrol etme, verimliliği ve karlılığı artırma noktasında rekabet avantajı sağladığı belirlenmiştir.

Kurumsallaşmanın, finansal yönden rekabet gücü ile ilişkisini ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Nitekim Baraz (2006:125), kurumsallaşmanın yabancı ortak ve ucuz fon bulmayı kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Demirkan (2008) tarafından yapılan bir başka araştırmada, Türkiye'deki dış kliniklerinin kurumsallaşma düzeyinin finansal yapılarına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, kurumsallaşma düzeyleri yetersiz olan özel dış kliniklerinin finansal sorunlarının bulunduğu, öte yandan kurumsallaşmış yapıların bunlara göre daha az finansal sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, dış kliniklerinin gelecekte finansal sorun yaşamamaları ve rekabet güçlerini arttırmaları için kurumsallaşma düzeylerini arttırmaları gerektiği ifade edilmiştir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan literatür incelemesine göre, kurumsallaşma ile rekabet gücü arasındaki ilişkiyi görgül olarak ölçen çalışmalarda bir sınırlılık olduğu görülmüştür. Buradan hareketle çalışmamızda, şirketlerdeki kurumsallaşma düzeyinin iç piyasadaki rekabet gücüne etkisi sorgulanmıştır. Nitekim, “*kurumsallaşma, iç piyasadaki rekabet gücünü olumlu etkiler mi? Etkiler ise; kurumsallaşma, rekabet gücünde meydana gelen değişimi ne oranda açıklar?*” sorularına yanıt aranmıştır. Kurumsallaşmanın rekabet gücü ile pozitif yönde olumlu ilişkisini ortaya koyan ve giriş bölümünde belirtilen bulgulardan hareketle “*H₁: Şirketlerdeki kurumsallaşma düzeyi arttıkça, rekabet gücü de artar.*” şeklinde bir hipotez geliştirilmiştir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma ana kütlesi olarak, Türkiye’deki diğer firmalara göre nispeten daha kurumsallaşmış olabileceği varsayımıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası İMKB ULUSAL TÜM (XUTUM) Endeksine kayıtlı 249 firma (İMKB, 01 Nisan 2009) seçilmiştir. Diğer pazarlar (İkinci Ulusal Pazar, Gözaltı Pazarı, Yeni Ekonomi Pazarı) faaliyet gösteren firmalar, araştırmamızda kapsam dışı tutulmuştur. Aynı şekilde, Ulusal Pazarda faaliyet gösteren Menkul Kıymet Yatırım Ortaklığı şirketleri de, yapıları gereği diğer şirketlerden farklılıkları için araştırmamıza dahil edilmemiştir.

Araştırmada, Rensis Likert tarafından geliştirilen tutum ölçeği ve 5’li dereceleme kullanılmıştır. Buna göre, belirlenen tutum ifadelerine katılma dereceleri; kurumsallaşma düzeyi ile ilgili ölçekte “*hiç katılmıyorum, biraz katılıyorum, orta düzeyde katılıyorum, katılıyorum, tamamen katılıyorum*”; iç piyasa rekabet gücü ölçeğinde “*çok düşük, biraz düşük, orta düzeyde, yüksek, çok yüksek*” şeklinde oluşturulmuştur.

Tutum ifadelerinin belirlenmesinde eski kurumsal yaklaşımın çıkar ve güç çatışmaları ile ilgili bulgularından; eski kurumsal yaklaşımın biçimsel olmayan yapılar (değer, inanç ve tutumlar) ve yeni kurumsal yaklaşımın biçimsel yapılar ile ilgili çalışmalarından; kurumsallaşmayı örgütler düzeyinde ele alan eski yaklaşımın ve örgütler arası düzeyde ele alan yeni yaklaşımın önermelerinden faydalanılmıştır.

Kurumsallaşma düzeyini ortaya koyabileceği düşünülen 75 tutum ifadesi, rekabet gücünü ortaya koyabileceği düşünülen 14 tutum ifadesi belirlenmiştir. Ardından, bu tutum ifadeleri ile ilgili iki farklı şirketin üst düzey yöneticisinin, iki akademisyenin (yönetim-organizasyon ve istatistik ana bilim dalı) ve bir öğretmenin (Türk Dili ve Edebiyatı) uzman görüşleri alınmıştır. Uzman görüşleri sonucunda, kurumsallaşma düzeyi ile ilgili 54 ifade, rekabet gücü ile ilgili 13 ifade soru formunda kullanılmak üzere seçilmiştir.

Buna göre, kurumsallaşma ile ilgili 54 ifadenin %50’si, tarafımızca geliştirilmiştir. Aynı şekilde, %38,8’i benzer yapılmış çalışmalarda (Apaydın, 2007; Atila ve Küskü, 2006; Karpuzoğlu, 2000) kullanılan ifadeler bu çalışmaya uyarlanmış ve geriye kalan %11,2’lik kısımdaki ifadeler daha önceki yapılmış çalışmalardan (Apaydın, 2007; Karpuzoğlu, 2000) direkt olarak alınmıştır.

Buna göre şirketlerin iç piyasadaki rekabet güçleri ile ilgili tutumlarını ortaya koyabilmek için belirlenen ifadelerin %62’si Doğan’ın (1998) doktora çalışmasından uyarlanmıştır.

Ayrıca ifadelerin %23'ü DİE'nin (2004) araştırma çalışmasından aktarılmış, kalan %15'lik kısım tarafımızca geliştirilmiştir .

Veriler, soru formu ile toplanmıştır. Hazırlanan soru formu, cevaplandırmaları için ana kütlede yer alan bütün şirketlerin (249 firma) orta ve üst düzey yöneticilerinin şahsi elektronik posta adreslerine doğrudan gönderilmiştir. Cevaplandırılmış olarak 104 soru formu geri gelmiş ve bunların 101'i analize dahil edilebilmiştir. Buna göre ana kütlede %40'ı (101 şirket), araştırmamızın örneklem grubunu oluşturmuştur.

Çalışmanın araştırma kısmında kullanılacak olan ölçeklerin cevaplandırıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi amacıyla ön araştırma yapılmış, hazırlanan soru formu araştırma ana külesinden rastgele seçilen 50 halka açık şirketin yöneticisine gönderilmiş ve 24 farklı şirketin orta ve üst düzey yöneticisinden cevap alınmıştır. Toplanan verilerin istatistiksel analizlerini yapabilmek için, sayısal olarak puanlandırılarak SPSS 11.0 programına girilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizine göre, kurumsallaşma ölçeğinin cronbach alfa katsayısı 0,9438 olarak bulunduğu için “yüksek derecede güvenilir” olarak, rekabet gücü ölçeğinin cronbach alfa katsayısı 0,7283 olarak bulunduğu için “oldukça güvenilir” olarak yorumlanmıştır. Sonuçta hiç bir ifade soru formundan çıkarılmadan araştırmaya devam edilmiştir.

Araştırma verilerinin tamamı elektronik posta aracılığıyla 2,5 ay (01 Nisan- 15 Haziran 2009) süren bir çalışma neticesinde toplanmıştır. Yapılan nihai araştırma sonucunda, örneklem grubumuzu oluşturan 101 firmanın verilerine göre, kurumsallaşma ölçeğinin alfa katsayısı 0,965 olarak, rekabet gücü ölçeğinin alfa katsayısı 0,8702 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, her iki ölçekte “yüksek derecede güvenilir” olarak yorumlanmıştır.

Son olarak, uyarlanan tutum ölçeğine verilen tepkilerin düzenini irdelemek amacıyla hem kurumsallaşma değişkeni, hem de rekabet gücü değişkeni için keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Buna göre, faktör analizine tabi tutulan ifadeler arasındaki korelasyonun olduğu anlaşılmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Demografik Bulgular

Veri analizine tabi tutulan 101 şirketin çoğunluğunun “Taş-Toprak” sektörü (11 şirket) ve “Metal Eşya-Makine” sektöründe (11 şirket) faaliyet gösterdiği anlaşılmıştır. Bununla birlikte bu şirketlerin %81,2'sinin 20 yıl ve üzeri faaliyet süresine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Soru formunu cevaplayan firma yöneticilerinin %38,6'sını “Departman Yöneticisi” unvanına sahip orta düzey yöneticiler; %29,7'sini “Direktör” ve “Genel Müdür Yardımcısı”, %21,8'ni “İcra Kurulu Başkanı (CEO)” ve “Genel Müdür” şeklinde unvanlara sahip icranın başında yer alan üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. “Yönetim Kurulu Başkanı” ve “Yönetim Kurulu Üyesi” şeklinde yönetimin başında yer alan tepe yöneticileri de, toplamın %7,9'una karşılık gelmektedir. “Birim Yöneticisi” şeklindeki alt düzey yöneticiler toplamın %2'sine tekabül etmektedir.

Söz konusu yöneticilerin %5'i 60 yaş üstünde, %22,7'i 50-59 yaş aralığında, %47,5'u 40-49 yaş aralığında, %21,8'i 30-39 yaş aralığında ve %3'ü 20-29 yaş aralığındadır. Öte yandan %85,1'nin, yöneticilik görevleri haricinde firmada hisseleri bulunmamaktadır.

Korelasyon ve Regresyon Analizinden Elde Edilen Bulgular

Araştırma hipotezi, basit regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Yapılan basit regresyon analizi çerçevesinde hazırlanan tablolar aşağıda sunulmaktadır.

TABLO (1) : Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü Arasındaki Korelasyon

	Ortalama	Standart Sapma	Veri Sayısı	Korelasyon Katsayıları	
				Rekabet Gücü	Kurumsallaşma
Rekabet Gücü (Bağımlı Değişken)	4,0871	,5117	101	1,000	,677
Kurumsallaşma (Bağımsız Değişken)	4,4075	,4320	101	,677	1,000

Tablo 1'e göre, iki değişken arasında tahmin edilen korelasyon katsayısı 0,67 olarak elde edilmiştir. İki değişken arasında orta seviyede pozitif yönlü doğrusal ilişkinin ($0.70 < r < 0.40$) varlığından söz edilebilir. Tahminlenen korelasyon katsayısı için, anlamlılık değeri 0'a yakın bir değer çıkmıştır. Alfa katsayısı (0,05) ile karşılaştırıldığında, korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

TABLO (2) : Kurumsallaşma İle Rekabet Gücü Arasındaki Regresyon Analizi

Varyans (Anova)		Regresyon Katsayıları			
R	R ²	Beta Katsayısı (Sabit Terim)	Beta Katsayısı (Kurumsallaşma)	F	Anlamlılık
,677	,459	,564	,799	83,963	,000

Tablo 2'de, tahmin edilen regresyon modelindeki belirlilik katsayısının 0,459 olduğu görülmektedir. Buna göre, bağımlı değişkende meydana gelen değişimlerin %45,9'u bağımsız değişkenden kaynaklanmaktadır. Geri kalan %54,1'lik kısım ise, modele dahil edilmeyen veya bilinmeyen değişkenlerden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, aşağıdaki gibi formüle edilen regresyon denklemine göre de, kurumsallaşma uygulamalarındaki bir birimlik değişme, rekabet gücünde 0,799 değerinde bir değişime neden olmaktadır.

$$\text{Rekabet Gücü} = 0,564 + (0,799 \times \text{Kurumsallaşma})$$

Tablo 2'ye göre; anlamlılık düzeyinin 0,000 çıkması nedeniyle, modelin anlamlı olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna sonuca göre, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Nitekim; hipotez doğrultusunda, şirketlerdeki kurumsallaşma düzeyinin artmasıyla, rekabet gücünün de artacağı ifade edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geliştirilen hipotezin yapılan basit regresyon analizi bulgularına göre desteklendiği görülmüştür. Buna göre, şirketlerdeki kurumsallaşma düzeyi artıkça, iç piyasadaki rekabet gücü de artmaktadır. Bir başka anlatımla kurumsallaşma, rekabet gücünü olumlu yönde etkilemektedir. Nitekim elde ettiğimiz bu bulgu, literatürdeki çalışmaların bulgularıyla (Alpay, 2008; Apaydın, 2007; Baraz, 2006; Demirkan, 2008; Tavşancı, 2002) uyumaktadır. Çünkü bu çalışmalarda kurumsallaşma ile firma performansı, rekabet gücü ve rekabet avantajı arasındaki pozitif doğrusal ilişki den bahsedilmektedir.

Örgüt kuramının kurumsal perspektifi ve kaynak tabanlı bakışın fikirlerini birleştirerek kurumsallaşma ile rekabet arasındaki ilişkiyi bir süreç modeliyle açıklayan çalışmalar (Cho ve Tanhusaj, 2003; Oliver, 1997) ile bu çalışma arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, şirketlerin uzun süreli sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için hem kaynak, hem de kurumsal sermayeye ihtiyaç duydukları ifade edilmektedir. Bu tez çalışmasında ise, sadece kurumsal sermaye ile rekabet gücü ilişkisinin açıklanabileceği tespit edilmiştir.

Bu bulgulardan hareketle, iç piyasada rekabet güçlerini artırmak isteyen halka açık şirketlere, olurlarına bırakmadan veya ertelemeyen ve sistemli çalışmalar yürüterek, kurumsallaşma düzeylerini arttırabilmelerini önerebiliriz. Çünkü bu çalışmada, kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücünü %79,9 oranında etkilediği tespit edilmiştir. Öyle ki; şirketler, kurumsallaşma düzeylerini arttırarak iç piyasadaki rekabet güçlerini arttırabilirler. Çünkü kurumsallaşma ile birlikte ortaya çıkan sistemlilik, standartlaşma ve örgüt içi uyumun, rekabet gücünü olumlu etkilediği düşünülmektedir. Örneğin sistemli ve uyumlu çalışan şirketler, genel olarak talep ettiği tarihte siparişlerini müşteriye ulaştırabilirler. Bu sayede, özellikle aşırı biçimselleşme nedeniyle hantallaşan büyük rakipleri karşısında, işgücü ve süreç yönetimi yönünden rekabet güçlerini yükseltebilirler. Daha çok müşteriye rakiplerinden daha hızlı ulaşarak ve değişen müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vererek finansal olarak güçlerini arttırabilirler.

Özellikle aile şirketlerin, kurumsallaşma düzeylerini artırma çalışmalarını, tepe yönetiminde yapılacak zorunlu kuşak değişimlerini beklemeden bir an önce planlı ve programlı olarak yürütmelerini önerebiliriz. Çünkü kurumsallaşma düzeyinin artması, çok zaman alan bir süreçtir. Firma içindeki kuralların, prosedürlerin, değerlerin ve inançların her çalışan ve yönetici tarafından alışkanlık haline gelmesi ve tekrar edilmesi kısa sürede olması mümkün değildir. Şirketlerin yapı ve finansal olarak büyümesiyle, bu sürenin daha da artacağı düşünülmektedir.

Bunun için ilk olarak, çalışmamızın araştırma yönteminden faydalanılarak şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini istatistiksel olarak belirlemelerini önerebiliriz. Böylece mevcut kurumsallaşma düzeylerini belirleyip, hangi çalışmaları yapmaları gerektiği ile ilgili etkin bir planlama yapabilirler.

Ülkemizde kurumsallaşma ile rekabet gücü arasındaki ilişkiyi ortaya koyan görgül çalışmaların sayısında sınırlılık söz konusu olduğu için, kurumsallaşma düzeyini ölçen ve kurumsallaşma düzeyi ile bağımlı değişkenler arasında (performans, rekabet gücü, firma ömrü vs.) ilişkiyi ortaya koyacak daha fazla görgül çalışmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca gelecekte, kurumsallaşmanın dış rekabet gücünü ne yönde etkilediği ile ilgili çalışmaların yapılması da, bu çalışmada elde edilen bulguları güçlendirecektir.

KAYNAKÇA

- Abrahamson E. ve Rosenkopf L. 1993. Institutional and competitive bandwagons: using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion. *The Academy of Management Review*, 18(3):487-517
- Alpay G. vd. 2008. Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: evidence from an emerging economy. *Journal of World Business*.43(4):435-448
- Apaydın, F. 2007. Örgütlerde kurumsallaşma ve adaptif yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze:Gebze YTE SBE.
- Ararat M. 2005a. 2004 yılı istanbul sanayi odası 111. sanayi kongresi oturum sonuçları. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kongresi (ss.5-10). Düzenleyen İstanbul Sanayi Odası (Ekim 2005)
- Atıla E. ve Küskü F. 2006. Görünürde kurumsallık: aile işletmeleri örneği. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (ss.191-198). Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. Editör Tamer Koçel. İstanbul (14-15 Nisan 2006).
- Baraz B. 2006. Aile işletmelerinde kurumsallaşma ölçütleri. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (ss.120-129). Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. Editör Tamer Koçel. İstanbul (14-15 Nisan 2006).
- Cho H. ve Tansuhaj P. 2003. Examining LDC Firms' competitive advantage from the resourced-based and institutional perspectives. <http://blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme4/Usa.pdf>. (30 Nisan 2007)
- Demirkan M. 2008. Türkiye'deki özel dış kliniklerinin kurumsallaşma düzeyinin finansal yapılarına etkileri ve anket çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- DİE. Eylül 2004. İmalat sanayi sektörünün avrupa birliği pazarındaki rekabet gücü araştırması 2001-2002. Devlet İstatistik Enstitüsü (Devlet İstatistik Enstitüsü, 17 Kasım 2005 tarihinden itibaren Türkiye İstatistik Kurumu adını almıştır). Ankara: Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası
- Dimaggio P. J. ve Powell W. W. 1991. Introduction. the new institutionalism in organizational analysis (ss.1-40). Derleyen Walter W. Powell ve Paul J. Dimaggio. Chicago: The University of Chicago Press
- 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.

- Doğan Ö. İ. 1998, Kalite yönetimi uygulamalarının işletmelerin rekabet gücü üzerine etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Farashahi, M. 2003. Institutionalization process with organizations: a multilevel analysis of two functional activities of airlines in a developing country. Thesis Doctor of Philosophy. Canada: Canada Univesity John Molson School of Business.
- Greenwood R. ve Hinings C. R. 1996. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism,. The Academy of Management Review, 21(4): 1022-1054.
- Gül E. ve Ekinci A. 2009. Çevresel düzenlemelerin dış ticaret ve rekabet gücü üzerine etkisi. <http://sbe.dpu.edu.tr/7/89.pdf>. (01.01.2009)
- İMKB 2009. Hisse senetleri piyasa endeksleri. <http://www.imkb.gov.tr/endeksler.htm>. (19 Nisan 2009)
- Karpuzoğlu, E. 2000. Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü
- Meyer J. W. ve Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, The American Journal of Sociology, 83 (2):340-363.
- Oliver C. 1997. Sustainable competitive advantage : combining institutional and resource based views. Strategic Management Journal. 18 (9): 697-713
- Selznick P. 1984b. TVA and the grass roots: a study of politics and organization. USA: University of California Press
- Tavşancı S. 2002. Toplam kalite yönetiminin rekabet avantajı yaratma ve koruma üzerine etkisi: Dentaş ambalaj ve kağıt sanayi a.ş. örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla:Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tavşancı S. 2008. Bir şirketin en çok hangi özelliği onun kurumsallaşma düzeyini belirler?. Etkin Yöneticilik Blogu. http://www.tavsanci.com/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=96&Itemid=61. (04 Temmuz 2009)
- Ulukan, C. 2005. Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (2):29-42

ENDÜSTRİYEL KÜMELERDE YENİLİKÇİLİK: FİRMA ÖZELLİKLERİ ETKİLİ Mİ?

Yrd. Doç. Dr. Ayşe Elif ŞENGÜN
Başkent Üniversitesi
İşletme Bölümü
sengun@baskent.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Çetin ÖNDER
Başkent Üniversitesi
İşletme Bölümü
conder@baskent.edu.tr

ÖZET

Ekonomik faaliyetlerin coğrafi yoğunlaşması üzerine yazına bakıldığında araştırmacılar arasında kümelerdeki firmalar arasında türdeşlik (homojenlik) mi farklılaşma (heterojenlik) mı olduğuna ilişkin bir tartışmanın süregittiği görülmektedir. Bazı yazarlar küme firmalarının türdeş olduğunu varsaysa da diğerleri bazı firmaların kümelenmeden diğerlerine göre daha fazla fayda sağlayabileceğinin altını çizmektedirler. Bu çalışmada endüstriyel kümelerdeki firmaların değer zinciri içerisindeki konumlarının ve bununla ilintili diğer firma özelliklerinin kümelenmenin sağladığı yenilikçilik avantajlarından faydalanmak açısından firmalar arasında anlamlı bir farklılaşmaya etki edip etmediği araştırılmaktadır. Araştırma bulguları değer zincirinin alt aşamalarında konumlanmış olan mağazacı firmaların değer zincirinin üst aşamalarında konumlanmış olan imalatçı firmalara göre kümenin sağladığı yenilikçi avantajlardan daha fazla faydalandığını ortaya koymaktadır.

ANAHTAR KELİMELER: Endüstriyel kümeler, yenilikçilik, değer zinciri konumu.

ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışma endüstriyel kümelerdeki firmaların kümenin yenilik yaratma potansiyelinden eşit olarak yararlanıp yararlanmadıkları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, çalışmanın amacı firmanın değer zinciri içerisindeki konumunun ve buna bağlı firma özelliklerinin kümenin yenilikçi potansiyelinden yararlanmak bakımından anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını incelemektir.

Yazında kümelenmeler genel anlamıyla ‘belli bir yeri kapsayan ve belli alanlarda olağanüstü rekabetçi üstünlük sağlayan önemli orandaki yoğunlaşmalar’ olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1998: 78). Bu çalışmada endüstriyel küme “küçük bir coğrafi alanda konumlanmış birbiriyle bağlantılı küçük ve orta büyüklükteki işletmeler” (Öz, 2004; Baptista ve Swann, 1998) olarak tanımlanmaktadır. Bu türden mekansal yoğunlaşmaların faydaları kalifiye işçi bolluğu, büyük miktarda talep sonucu büyük ölçekte endüstriyel

üretim (ve dolayısıyla ölçek ekonomileri) ve bireysel olarak bir örgütün boyutlarını aşacak çapta teknik ve örgütsel yeniliklerin ortaya çıkması olarak kendini göstermektedir. Nitekim yazında kümelenmelerin firmalar arası öğrenme (Pavitt, 1987), ortaklaşa etkinlik (Schmitz 1995, 1999), ölçek avantajları (Hill ve Brennan, 2000) ve olumlu ekonomik dışsallıklar yaratma (ör., bilgi yayılımı, uzmanlaşmış beceriye sahip emek havuzları oluşturma, vs.) (Krugman, 1991) gibi etkileri üzerinde durulmaktadır. En fazla üzerinde durulan olumlu etkilerden bir diğeri ise kümelenmelerin yenilikçilik yaratma potansiyelidir. Porter (1998) endüstriyel kümelenmelerin bir firmanın yenilikçi yetkinliği açısından hayati bir rolü olduğuna değinmekte ve buna bağlı olarak pek çok endüstriyel alanda yenilikçilik ve rekabetçi üstünlüğün bölgesel olarak yoğunlaşma eğiliminde olduğu yönünde çarpıcı bulgular öne sürmektedir (ör., Hollywood'da eğlence endüstrisi, Wall Street'te finans sektörü, Kuzey ve Güney Carolina'da tekstil endüstrisi ve İtalya'da ayakkabı endüstrisi).

Endüstriyel kümelerin yenilikçilik yaratma potansiyelinin gerisinde ortaklaşa öğrenme süreçleri yatmaktadır. Buna göre küme firmaları arasındaki yakın ve biçimsel olmayan bağlar bilginin paylaşılmasını sağlayarak firmalar arası öğrenmeye olanak tanımakta (Uzzi, 1996), bu ise dinamik bir dışsallık olan yenilikçiliğe yol açmaktadır¹⁴ (Dayasindhu, 2002). Her ne kadar öğrenme ve ortaklaşa öğrenme süreçleri firma ve firmalar arası ağlar seviyesinde ortaya çıksa da bu süreçlerin coğrafi konum ya da 'çevre' (*milieu*), yani küme seviyesinde yapılması durumunda daha yüksek ölçüde yenilikçi yetkinliğe erişilebileceği yönünde görüşler söz konusudur (Helmsing, 2001).

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Yukarıda belirtilen katkılara rağmen hala kümelenmenin gerçekten firma performansı üzerinde olumlu etkilere yol açıp açmadığı ve bu etkilerin hangi mekanizmalar sonucu devreye girdiği konusunda yazında bir görüş birliği mevcut değildir. Örneğin Helmsing (2001) kümelenmelerin özellikle küçük firmalara avantaj sağlayacak rekabetçi sonuçlar doğurduğunu ortaya koyarken, Geenhuizen ve Reyes-Gonzales (2007) bunun tam tersini belirten görgül bulgular öne sürmektedir. Yine Geenhuizen ve Reyes-Gonzales (2007) kümelenmenin yol açtığı öne sürülen bilgi yayılımı ve yerel öğrenme etkileri gibi konulardaki mevcut kavrayışımızın zayıf olduğunu, bu konuda daha fazla sistematik araştırmaya ihtiyaç olduğunu belirtmektedir.

Yapılan çalışmaların ortaya koyduğu bir diğer önemli bulgu ise bir kümenin içindeki firmalar arasında kümelenmeden sağlanan fayda açısından çoğunlukla önemli ölçüde farklılaşma olmasıdır (Gellynck v.d., 2007; Knorrige, 1999; Molina- Morales ve Martinez-Fernandez, 2004, 2006; Rabelotti ve Schmitz, 1999; Schmitz, 1999). Buna göre, her ne

¹⁴ Ancak bu konudaki eleştirel bakış açılarına da değinmek gerekir. Zira Amin (1994) Stella ve Santa Croce adındaki iki İtalyan kümesini karşılaştırdığı çalışmasında Stella kümesinin firmalar arasındaki biçimsel olmayan bağlar da dahil olmak üzere pek çok özelliğinin Santa Croce ile aynı olmasına rağmen Santa Croce'nin daha başarılı ve yenilikçi, Stella'nın ise başarısız ve yenilikçiliğin görülmediği bir küme olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan Cohen ve Fields (1999) ise Silikon Vadisi'nin güvene dayalı biçimsel ilişkilerin yaygın görülmediği bir küme olmasına rağmen son derece yenilikçi olduğunu belirtmektedirler.

kadar bazı yazarlar küme firmalarının kaynaklar, maliyet yapıları, rekabetçi davranış gibi açılardan türdeş olduğunu varsaymış olsa da diğerleri bu firmalar arasında farklılıklar olacağı üzerinde durmuşlar (Molina-Morales ve Martinez-Fernandez, 2004), bu nedenle bazı firmaların kümelenmeden diğerlerine göre daha fazla fayda sağlayabileceğinin altını çizmişlerdir. Yapılan bazı çalışmalar küme içi farklılaşmalara firmalar arası işbirlikleri ve ortak eylemleri de kapsayan 'ortaklaşa etkinlik' (*collective efficiency*) yönünden bir açıklama getirmeye çalışmış (ör., Rabelotti ve Schmitz, 1999; Schmitz, 1999), diğerleri sırasıyla pazarlama kanalları (ör., ihracat odaklı, yerel piyasa odaklı) ve Ar-Ge harcamalarının etkisi üzerinde durmuşlardır (ör., Knorringa, 1999; Molina-Morales ve Martinez-Fernandez, 2006). Diğer bazı araştırmalar ise kümenin bulunduğu bölgedeki kamusal ve özel aktörler veya kurumlarla biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerini kapsayan bölgesel ağ yapılarının, yurtdışı piyasalara odaklanmanın, ortak kaynaklara sahip olma ve bunları kontrol etme derecesinin firmalar arası farklılaşmaya etkisini gündeme getirmişlerdir (ör., Gellynck, Vermeire ve Viaene, 2007; Molina-Morales ve Martinez-Fernandez, 2004).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere endüstriyel kümeler yazını kümelenmenin küme içindeki firmalara dışındakilere nazaran yenilikçi performans üstünlüğünü de içine alan önemli faydalar sunduğunu ortaya koyarken, yakın tarihli çalışmalar bu iddiaları sorgulamaktadır (ör., Kukalis, 2010). Kümeler konusundaki bu genel tartışmanın yanı sıra bu faydalardan yararlanma açısından küme içi farklılıklar olabileceği yönünde de bulgular mevcuttur. Bu çalışmada kümelenme yazınındaki genel tartışmalardan yola çıkılarak araştırma bağlamı bir küme olarak belirlenmiş ve bu yazındaki daha dar bir tartışma alanı olan kümelenmeden sağlanan faydalar bakımından firmalar arasında farklılık olup olmadığı sorusuna odaklanılmıştır. Daha açık bir biçimde çalışmada araştırılan konu firmanın değer zinciri içerisindeki konumunun kümelenmenin sağladığı yenilikçiliğe ilişkin avantajlardan faydalanma bakımından öneminin olup olmadığıdır. Değer zinciri içindeki konumun üzerine yoğunlaşma sebebi, bir ürün veya hizmeti meydana getiren değer zinciri içerisindeki firmalar arası işbölümünün ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ürün ve süreçlerdeki farklılaşmaların bir endüstriyel kümenin en temel özelliklerinden birisi olmasıdır. Çalışmada imalatçı ve imalatçı-mağazacı olmak üzere iki ayrı değer zinciri konumu ele alınmakta olup yazına çeşitli açılardan katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

İlk olarak, kümelenmenin firmalara sağladığı faydalara yönelik olarak az sayıda görgül çalışma mevcuttur (Geenhuizen ve Reyes-Gonzales, 2007; Kukalis, 2010). Dolayısıyla bu çalışma bir endüstriyel kümedeki firmaların yenilikçilik açısından kümelenmeden sağladıkları faydaları görgül olarak inceleyerek yazına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. İkinci olarak, firmaların değer zinciri içindeki konumunun yenilikçilik açısından anlamlı bir farklılığa yol açıp açmadığı daha önce yazında çok az sayıda çalışmada ele alınmış bir konudur. Bu konudaki iki istisnai araştırma Geenhuizen ve Reyes-Gonzales (2007) ve Shin, Kraemer, Dedrick'tir (2009). Birinci çalışmada ileri teknolojiyle ürün ve hizmetler üreten biyoteknoloji kümelerinde firmaların bilgi değer zinciri içindeki konumunun kümelenmeden elde ettikleri faydaya etkileri incelenirken ikinci çalışmada elektronik endüstrisinde firmaların değer zinciri konumuyla yenilikçiliği yüksek firma performansına dönüştürme ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Bizim çalışmamızda incelenen küme ise geleneksel ve düşük teknoloji bir sektör olan mobilyacılık üzerine uzmanlaşmıştır. Geleneksel düşük teknoloji sektörler ile çağdaş yüksek teknoloji sektörlerin (ör., biyoteknoloji, elektronik, vb.) yenilikçilikle doğrudan bağlantılı bazı açılardan farklılaşmaları bilinmektedir. Örneğin, geleneksel düşük teknoloji sektörlerde firmalar arasında paylaşılan bilgi genelde örtük ve kişisel ilişkiler yoluyla aktarılan bir özellikte iken yüksek teknoloji sektörlerde kodlanmış, açık ve kişilerden bağımsız bir hale gelebilir

(Beerepoot, 2008; Lazaric, Mangolte ve Massue, 2003). Ayrıca Weeravardena, O’Cass ve Julian (2006) firmaların içinde buldukları endüstrinin rekabetçi yapısının yenilikçilik üzerine doğrudan etkileri olabileceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla bu çalışma yazındaki iki istisnai çalışmadan farklı olarak düşük teknoloji geleneksel bir endüstriyi barındıran bir kümede yenilikçilik açısından küme içi anlamlı farklılaşmalar olup olmadığını araştırarak yazına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Endüstriyel kümeler üzerine geçmiş çalışmalar genelde imalatçılar üzerine odaklanmış mağazacıların değer zincirindeki yerini göz ardı etmişlerdir. Oysa nihai tüketici eğilimleri hakkında bilgi sağlayan mağazacılar değer zinciri analizinin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Bu anlamda bu çalışma mobilya üretimi değer zincirinde önemli iki aşamayı ifade eden imalatçı ve imalatçı mağazacıardan oluşan iki farklı firma örneklemini kullanarak söz konusu yazına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

VERİ DERLEME YÖNTEMLERİ

Veri toplama sürecinin ilk aşaması derinlemesine mülakatlardan oluşmaktadır. Bu aşamanın amacı Ankara Mobilyacılar Sitesi’nde (Siteler) yeniliklerin doğası ve kapsamını ortaya koymaktır. Mülakatlar bir proje ekibi tarafından Mayıs-Kasım 2006 döneminde tamamlanmıştır. Bu mülakatlar yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar olarak tasarlanmış ve her biri ortalama bir buçuk saat civarında sürmüştür. Mülakatlar Siteler’den KOBİ temsilcileri ve Siteler’in ortaya çıkışı ve gelişimi ile doğrudan bağlantılı kurumların başkanlarını kapsayan yirmi dört kişilik bir katılımcı grubuyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın ikinci aşaması nicel araştırma olarak planlanmıştır. Bu çerçevede nicel örneklem iki yüz yirmi imalatçı ve yüz elli imalatçı-mağazacıdan oluşmaktadır. Bu çalışmada kullanıldığı şekilde imalatçı firma bir mobilyayı kısmen veya tamamen kendi atölyelerinde kümedeki mağazacılara satmak üzere üreten işletmeleri tanımlamaktadır. İmalatçı mağazacılar¹⁵ ise belli bir mobilyayı kısmen veya tamamen kendi atölyelerinde üreten ve hem bu mobilya ürünlerini hem de kümedeki imalatçılardan aldıkları ürünleri kendi adlarına satan işletmeleri tanımlamaktadır.

¹⁵ Yalnızca ‘mağazacılık’ yapıp imalatın hiçbir aşamasında yer almayan firmalar yerine hem bir kısım imalat yapan hem de kendisini ‘mağazacı’ olarak addeden firmaların araştırmaya dahil edilmesinin gerisinde araştırmacıların söz konusu endüstriyel kümede yaptıkları derinlemesine mülakatlarda aldıkları yanıtlar yatmaktadır. Bu mülakatlarda küme üyesi katılımcılar sadece mağazacılık yapan firmaların mobilyacı olarak addedilmediklerini, mobilyacı olarak addedilmeleri için aynı zamanda bir kısım imalat da yapıyor olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Hatta bazı katılımcılar küme dahilinde bu türden firmaların olduğu konusunda şüphe ettiklerini, böyle bir grup firma olmasının mümkün olmayacağını, bu durumun ‘eşyanın tabiatına aykırı’ olduğunu ifade etmişlerdir. İmalatçı-mağazacıların aynı zamanda imalatçılıkla da iştigal ediyor olmalarının kavramsal bir sorun oluşturduğu düşünülmektedir zira bu firmalar kendilerini ‘mağazacı’ olarak gördüklerini ifade ederek anket formunda ilgili seçeneği işaretlemişlerdir.

ÇALIŞMANIN SONUÇLARI

20. yüzyılın başından ortasına kadar ‘modern’ örgüt ilgi odağıyken son birkaç on yılda firmalar arası ve firma dışı yapılanmaların kendini göstermeye başlaması ‘coğrafi konum’un da ‘firma’ kadar ekonomik yönetim yönünden önem arz ettiğini ortaya koymaktadır (Helmsing, 2001). Bu çalışmada endüstriyel kümelerdeki firmaların değer zinciri içerisindeki konumlarının kümelenmenin sağladığı yenilikçiliğe yönelik avantajlardan faydalanmak açısından firmalar arasında anlamlı bir farklılaşmaya etki edip etmediği araştırılmıştır. Araştırma bulguları değer zincirinin daha alt aşamalarında konumlanmış olan mağazacı firmaların değer zincirinin daha üst aşamalarında konumlanmış olan imalatçı firmalara göre kümenin sağladığı yenilikçi avantajlardan daha fazla faydalandığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç önce Marshall’ın (1952) sonra Porter’ın (1998) kümelenmelerin başarısının gerisindeki etmenleri açıklarken önemle üzerinde durdukları sırasıyla ‘zengin halk (*rich folk*)’ ve ‘sofistike müşteriler (*sophisticated buyers*)’ kavramlarıyla ortaya konmaya çalışılan müşterinin önemi vurgusuyla uygunluk göstermektedir. Ayrıca yakın tarihli görgül çalışmalar da (ör., Shin, v.d., 2009) müşteriyle yakın ilişkide olmanın yeni ürün piyasaları belirleyip bu piyasalara hizmet edecek faydalı ve kullanılabilir ürünler tasarlamak açısından firmalara avantaj sağladığını ortaya koymaktadır. Yanı sıra bu tür firmalar ürün tasarımı, markalaşma, satış ve pazarlamaya odaklanarak kendilerini farklılaştırabilmekte ve bu şekilde sadece maliyet üzerinde rekabet etmek zorunda kalmayıp fiyatlama açısından da avantaj elde etmektedirler. Bu kuramsal geri plandan hareketle değer zinciri konumuyla yenilik türleri arasındaki ilişkiyi anlamak üzere yaptığımız ek analiz sonuçları firmanın değer zinciri içindeki konumunun ürün yenilikleriyle anlamlı bir ilişkisi olduğunu, mağazacıların imalatçılara kıyasla daha fazla ürün yeniliği yaptığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla müşteriye yakın konumda olan firmalar alıcı piyasalarını daha iyi gözlemleyerek onların ihtiyaçlarına uygun faydalı ve kullanılabilir ürünler tasarlayabilmek açısından avantajlı hale gelmektedirler. Ancak yapılan ek analiz sonucunda değer zinciri konumu ile satış-pazarlama yenilikleri arasında yazında belirtilen anlamlı ilişkiye rastlanamamıştır. Bunun sebebi ilgili kümede ölçülen satış-pazarlama yeniliklerinin yazında ifade edilen markalaşma ve ürün farklılaştırmaya yönelik teknikleri (ör., reklam, tanıtım ve promosyon) içermeyip daha ziyade müşteriye kolaylık sağlayacak bazı ödeme ve dağıtım biçimlerini içermesi olabilir.

KAYNAKÇA

- Amin, A. 1994. The difficult transition from informal economy to Marshallian industrial district. *Area*, 26(1): 13-24.
- Appleyard, M. M. 1996. How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 17: 137-154.
- Audetsch, D. ve Feldman, M. 1996. Knowledge spillovers and the geography of innovation and production. *American Economic Review*, 86(3): 630-640.
- Baptista, R., ve Swann, P. 1998. Do clusters innovate more? *Research Policy*, 27: 525-540.
- Barney, J. B., ve Hesterly, W. S. 2008. *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 2nd Ed..
- Bellandi, M. 1989. The industrial district in Marshall E. Goodman, J. Bamford, ve P. Saynor (Der.), *Small Firms and Industrial Districts in Italy*: ss. 136-152. London: Routledge.

- Beerepoot, N. 2008. Diffusion of knowledge and skills through labor markets: Evidence from the furniture cluster in Metro Cebu. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20: 67-88.
- Berg, Bruce. L. 1998. *Qualitative Research Methods for Social Sciences*. Allyn and Bacon, Boston.
- Brusco, S. 1996. Global systems and local systems. F. Cossentino, F. Pyke, ve W. Sengenberger (Der.). *Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and its Industrial Districts*: ss.145-158. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., ve Tsakanikas, A. 2004. Internal capabilities and external knowledge sources: Complements or substitutes for innovative performance. *Technovation*, 24: 29-39.
- Coffrey, A., ve Atkinson, P. 1996. *Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies*. Thousand Oaks: Sage.
- Cohen, S. S. ve Fields, G. 1999. Social capital and capital gains in Silicon Valley. *California Management Review*, 41, 108-30.
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Dayasindhu, N. 2002. Embeddedness, knowledge transfer, industry clusters and global competitiveness: A case of the Indian software industry. *Technovation*, 22: 551-560.
- Dei Ottai, G. 2003. Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district. M. Becattini, G. Dei Ottai, ve F. Sforzi (Der.), *From Industrial Districts to Local Development*: ss. 108-130. UK: Edward Elgar.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., ve Lazslo, T. 2004 Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: The role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35: 428-442.
- Dierickx, I., ve Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12): 1504-1511.
- Dyer, J. H., ve Nobeoka, K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21: 345-367.
- Dyer, J. H., ve Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660-679.
- Eraydın, A., ve Armatlı-Köroğlu, B. 2005. Innovation, networking and the new industrial clusters: The characteristics of networks and local innovation capabilities in the Turkish industrial cluster. *Entrepreneurship & Regional Development*, 17: 237-266.
- Geenhuizen, M., ve Reyez-Gonzales, L. 2007. Does a clustered location matter for high technology companies' performance? The case of biotechnology in the Netherlands. *Technological Forecasting and Social Change*, 74: 1681-1696.

- Gellynck, X., Vermeire, B. ve Viaene, J. 2007. Innovation in food firms: Contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19: 209-226.
- Giuliani, E., ve Bell, M. 2005. The micro determinants of meso-level learning and innovation: Evidence from Chilean wine cluster. *Research Policy*, 34: 47-68.
- Helmsing, A. H. J. 2001. Externalities, learning and governance: New perspectives on local economic development. *Development and Change*, 32: 277-308.
- Hill, E. W., ve Brennan, F. F. 2000. A methodology for identifying the drivers of industrial clusters: The foundation of regional competitive advantage. *Economic Development Quarterly*, 14(1): 65-96.
- Ibrahim, S., ve Fallah, M. H. 2005. Drivers of innovation and influence of technological clusters. *Engineering Management Journal*, 17(3): 33-41.
- Inkpen, A. C., ve Tsang, E. W. K. 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1): 146-165.
- Kale, P., Singh, H., ve Perlmutter, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21: 217-237.
- Keeble, D., ve Wilkinson, F. 1998. Collective learning and knowledge development in the evolution of regional clusters of high technology smss in Europe. *Regional Studies*, 33: 295-303.
- Khan, J. H., ve Ghani, J. A. 2004. Clusters and entrepreneurship: Implications for innovation in a developing economy. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3): 221-238.
- Knorriga, P. 1999. Agra: An old cluster facing the new competition. *World Development*, 27(9): 1587-1604.
- Krugman, P. 1991. *Geography and Trade*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kukalis, S. 2010. Agglomeration economies and firm performance: The case of industry clusters. *Journal of Management*, 36(2): 453-481.
- Lawson, C. 1997. Territorial clustering and high technology innovation: From industrial districts to innovative milieu. ESRC Centre for Business Research Working Paper 54, University of Cambridge.
- Lawson, C. 1999. Towards a competence theory of the region. *Cambridge Journal of Economics*, 23: 151-166.
- Lawson, C., ve Lorenz, E. 1999. Collective learning, tacit knowledge, and regional innovative capacity. *Regional Studies*, 33: 305-317.
- Lazaric, N., Mangolte, P. A., ve Massue, M. L. 2003. Articulation and codification of collective know-how in the steel industry: Evidence from blast furnace control in France. *Research Policy*, 32: 1829-1847.
- Lazerson, M. H., ve Lorenzoni, G. 1999. The firms that feed industrial districts: A return to the Italian source. *Industrial and Corporate Change*, 8(2): 235-266.
- Marshall, A. 1890. *Principles of Economics*. Londra: MacMillan.
- Marshall, A. 1952. *Principles of Economics*. Londra: Macmillan.

- McEvily, B., ve Zaheer, A. 1999. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20: 1133-1156.
- Miller, N. J., Besser, T., ve Malshe, A. 2007. Strategic networking among small businesses in small US communities. *International Small Business Journal*, 25(6): 631-665.
- Molina-Morales, F. X., ve Martinez-Fernandez, M. T. 2004. How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach. *Research Policy*, 33: 473-486.
- Molina-Morales, F. X. ve Martinez-Fernandez, M. T. 2006. Industrial districts: Something more than a neighbourhood. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18: 503-524.
- Nadvi, K. 1996. Small firm industrial districts in Pakistan. Yayımlanmamış doktora tezi., Sussex Üniversitesi, Brighton.
- Nunnally, J. L. 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Öz, Özlem. 2004. *Clusters and Competitive Advantage: The Turkish Experience*. Londra: Routledge.
- Özen, Ş., Işık, N. E., Uysal, Ö. Ö., Şengün, A. E., Aksoy, B., Çakar, M., Akış, B. *İş Kültürü ve Örgütler Arası İlişkilerin Örgütsel Performansa Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi Örneği*. SOBAG 105K168. Ankara: TÜBİTAK. Haziran, 2007.
- Parker, R., ve Tamaschke, L. 2005. Explaining regional departures from national patterns of industry specialization: Regional institutions, policies and state coordination. *Organization Studies*, 26(12): 1787-1807.
- Pavitt, K. 1987. On the nature of technological spillovers. NBER Working paper #4423, Cambridge MA, National Bureau of Economic Research.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
- Pouder, R., St. John, C. (1996). Hot spots and blind spots: Geographic clusters of firms and innovation. *Academy of Management Review*, 21(4): 1192-1225.
- Putnam, Robert. D. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. NJ: Princeton University Press.
- Rabelotti, R., ve Schmitz, H. 1999. The internal heterogeneity of industrial districts in Italy, Brazil and Mexico. *Regional Studies*, 33(2): 97-108.
- Romijn, H., ve Albaladejo, M. 2002. Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in Southeast England. *Research Policy*, 31: 1053-1067.
- Sabel, C., ve Zeitlin, J. 1985. Historical alternatives to mass production: Politics, markets and technology in the nineteenth century industrialization. *Past and Present*, 108: 133-176.
- Schmitz, H. (1995). Collective efficiency: Growth path for a small-scale industry. *Journal of Development Studies*, 31(4): 529-561.
- Schmitz, H. 1999. Collective efficiency and increasing returns. *Cambridge Journal of Economics*, 23: 465-483.

- Shaver, J. M., ve Flyer, F. 2000. Agglomeration economies, firm heterogeneity, and foreign direct investment in the United States. *Strategic Management Journal*, 21: 1175-1193.
- Shin, N., Kraemer, K., ve Dedrick, J. 2009. R&D, value chain location and firm performance in the global electronics industry. *Industry and Innovation*, 16(3): 315-330.
- 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.
- Staber, U. 1998. Inter-firm co-operation and competition in industrial districts. *Organization Studies*, 19(4): 701-724.
- Storper, M. 1993. Regional 'words' of production: Learning and innovation in the technology districts of France, Italy, and the USA. *Regional Studies*, 27: 433-455.
- Storper, M. 1995. The resurgence of regional economies, ten years later: The region as a nexus of untraded interdependencies. *European Urban and Regional Studies*, 2(3): 191-221.
- Şengün, A. E., Çakar, M. 2009. Trust, knowledge sharing and innovation in horizontal inter-firm exchanges: Evidence from an industrial district context. 25th EGOS Colloquium, 2-4 Temmuz, Barselona, İspanya.
- Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61: 674-698.
- von Hippel, E. 1978. Successful industrial products from customer ideas. *Journal of Marketing*, 1: 39-49.
- Weeravardena, J. 2003. The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11: 15-35.
- Weeravardena, J., O'Cass, A., ve Julian, C. 2006. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59: 37-45.
- Wöhrl, R., Hüsig, S., ve Dowling, M. 2009. The interaction of R&D intensity and firm age: Empirical evidence from technology-based growth companies in the German "Neuer Markt". *Journal of High Technology Management Research*, 20: 19-30.
- You, J. I., ve Wilkinson, F. 1994. Competition and cooperation: Toward understanding industrial districts. *Review of Political Economy*, 6: 259-278.

ÇATIŞMA KARARLARDA UZLAŞI MI UZAKLAŞMA MI YARATIYOR?

Senem BESLER

Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü
sbesler@anadolu.edu.tr

Aytül Ayşe ÖZDEMİR

Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
aacengiz@anadolu.edu.tr

ÖZET

Değişen çevre koşulları ya da gelişen olaylar tahmin edilemeyen birtakım sorunları ortaya çıkarabilmekte ve stratejik kararların açık ve kesin çizgilerle belirlenebilmesini imkânsız hale getirebilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarının kalitesini ve doğruluğunu artırmada önemli bir rol oynayan stratejik uzlaşma değişkenine yer verilmekte ve yaşanan bilişsel çatışmanın stratejik karar ya da amaçlar konusunda uzlaşma yaratıp yaratmadığı araştırılmaktadır. Bulgular, araştırma kapsamındaki yöneticiler arasında stratejik karar doğrultusunda bilişsel çatışmaların var olduğunu ve bu çatışmaların karar konusunda yöneticileri uzlaşmaya götürdüğünü ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilişsel Çatışma, Stratejik Uzlaşma, Ortak Kavrayış, İletişim

GİRİŞ

İşletmelerde yönetsel faaliyetlerin en önemlilerinden biri karar vermedir. Bilindiği üzere karar verme her yönetim seviyesinde çözümlenmesi zorunlu olan bir veya bir dizi sorunun çözümü konusunda farklı seçeneklerin tüm yönleriyle değerlendirilerek en uygun sonuca götüreceği olanın belirlenmesidir. Karar verme sürecinin etkinliği, karar verme sürecine dâhil olan tarafların işbirliği içerisinde alınan kararı uygulamaya geçirmeleri ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle kararların kalitesi ve doğruluğu üzerinde etkili olan değişkenlerin iyi analiz edilmesi ve incelenmesi gereklidir. Bu değişkenlerden biri de stratejik uzlaşmadır. Stratejik uzlaşma, stratejik kararların etkinlikle alınması ve uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Stratejik kararları alan yöneticiler arasında, yöneticilerin uzmanlık bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini kullanmalarına imkân sağlayan bir uzlaşma düzeyinin yaratılması gereklidir. Bu sürecin tam merkezinde ise çatışma olgusu yer almaktadır ve çatışmanın uzlaşma üzerindeki etkisi bu araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Bu çalışmada öncelikle çatışma ve stratejik uzlaşma kavramına açıklık getirilmekte, daha sonra bilişsel çatışma ile stratejik uzlaşma arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Çalışmanın son kısmında ise, orta düzeyde yaşanan bilişsel bir

çatışmanın stratejik kararlar üzerindeki uzlaşma düzeyini artıracaklarını öngören bir araştırmaya yer verilmektedir.

BİLİŞSEL ÇATIŞMA VE STRATEJİK UZLAŞI İLİŞKİSİ

Taraflar arasında zıtlık, direniş, engellenme gibi kavramlarla tanımlanan (Roloff ve Ifert, 1999:153; Thomas, 1992:265) ve anlaşmazlık, uyuşmazlık veya uyumsuzluk içeren interaktif bir süreç olan çatışma (Rahim, 2002:207) konusunda ilk teorisyenler, çatışmanın işletmeler için olumsuz etkilere sahip olduğunu ve bu nedenle işletmelerde çatışmanın kaçınılması gerektiğini savunmuştur. Son dönemdeki çalışmalarda ise çatışmanın yararlı mı ya da zararlı mı sonuçlar doğuracağını bir takım koşullara bağlı olduğu ifade edilmektedir. Bu koşullardan en önemlisi ise çatışmanın türüdür. Fonksiyonel olmayan bir çatışma, *ilişkilere* odaklanır. Kişisel anlaşmazlıklar ve tartışmalar söz konusu ise bu tür çatışmaya *duygusal çatışma* (affective conflict) denir ve işletmeler için zararlı olduğu kabul edilir (Amason, 1996:127-128). İlişkilerde yaşanan sorunlar, endişe, korku, güvensizlik veya düşmanca hisler ortaya çıkarmaktadır (Jehn, 1995); bireylerin iş tatmini ve örgüte duydukları bağlılık azalmaktadır; tüm bunlara bağlı olarak da iş performanslarında azalmalar görülmektedir (Thomas vd., 2005; Pelled vd., 1999). Fonksiyonel bir çatışma, *görevlere* odaklanır. Mevcut görevin daha iyi yapılması, hedeflere daha etkin ulaşılması konusunda farklı fikirler söz konusu ise bu tür çatışmaya *bilişsel çatışma* (cognitive conflict) denir ve yaratıcılığı arttırdığından, zor görevlerin tamamlanmasını sağladığından, alınan kararların etkinliğini arttırdığından işletme için yararlı olduğu düşünülür (Jehn, 1995, 1999). Bilişsel çatışmanın işletmelerde alınan kararların etkinliğini artırmasındaki temel varsayım ise bilişsel çatışmanın alınan kararlarda stratejik uzlaşma yarattığıdır.

1960'lı yılların sonlarından bu yana stratejik uzlaşma konusunda gerçekleştirilen çok sayıda görgül ve kuramsal araştırma vardır (Stagner, 1969; Borgeois, 1980, 1985; Hrebiniak ve Snow, 1982; Dess, 1983, 1987; Schweiger vd., 1986; West ve Schwenk 1996, Priem vd., 1995; Amason, 1996; Ambrosini ve Bowman, 2003; Knight vd., 1999). Bu araştırmaların altında yatan temel argüman, stratejik uzlaşma sürecinin, organizasyon içinde koordinasyon ve işbirliğini geliştirerek örgütsel performansı güçlendirmesidir. Stratejik uzlaşma, ortaya konulan fikirler üzerinde ekip üyelerinin tümü ya da büyük çoğunluğunun genel uzlaşmasıdır (Priem, 1990:469). Bowman ve Ambrosini'e göre stratejik uzlaşma; stratejik iş birimlerine kadar uzanan yöneticiler arasında stratejik öncelikler konusundaki benzer algılamalardır (Bowman ve Ambrosini, 1997:244). Yine farklı bir çalışmada kavram, alınabilecek olası en iyi karar konusunda tüm bölümlerin uzlaşması olarak tanımlanmıştır (Dooley vd., 2000:1238). Kellermans ve diğerlerine göre stratejik uzlaşma, bir organizasyonun üst, orta ve/veya işletme kademelerinde yer alan yöneticiler arasında stratejik öncelikler konusunda ortak kavrayışlardır. Ortak kavrayışlar terimi, stratejik bir kararın gerisinde yatan nedenlerin kolektif bir biçimde değerlendirilmesi ve hedeflenen faaliyetler üzerinde ortak bir duyarlılığın oluşumunu ifade etmektedir (Kellermans vd., 2005:721). Knight ve arkadaşları ise uzlaşmayı, stratejik kararları alan üst yönetim ekip üyelerinin şirket hedefleri konusundaki ortak algılamaları olarak tanımlamaktadır (Knight vd., 1999:447). Bu çalışmada ise stratejik uzlaşma, literatürde geliştirilen tanımlardan hareket edilerek, tüm yönetim düzeyleri arasında stratejik kararlar veya amaçlar konusunda ortak bir kavrayışın yaratılması olarak tanımlanmaktadır.

Tüm bu bilgilerden sonra üzerinde durulması gereken konu, bilişsel çatışmanın stratejik uzlaşma üzerindeki etkisidir. Baron'a göre (1991) bilişsel çatışma, insanların yeni fikirler ve yaklaşımlar geliştirmeleri konusunda onları cesaretlendirmektedir. Ayrıca içinde

buldukları konuları daha iyi anlamaları, bilgileri ve sorunları daha doğru değerlendirmeleri ve tanımlamaları söz konusu olmaktadır (Putnam, 1994; Amason ve Schweiger, 1994; Jehn, 1995). Fikirlerin diğer kişiler tarafından eleştirilmesi, kararların mantıksal yapısının gözden geçirilmesini ve kuvvetlendirilmesini beraberinde getirmektedir (Schwenk, 1990); bu sayede de kararların kalitesi artmaktadır (Cosier, 1978). Bilişsel çatışma, aynı zamanda, bireylerin alınan kararları kabul etmesini ve onaylamasını da sağlayarak (Amason, 1996; Litterer, 1966), takım üyelerinin iş tatminini arttırmakta, takımın gelecekte de başarılı bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır (Amason ve diğerleri, 1995). Bilişsel çatışmanın takım performansı üzerindeki bir diğer olumlu etkisi ise takım üyeleri arasındaki grup yanlılığını (groupthink) azaltması veya önlemesidir (Turner ve Pratkanis, 1994). Örneğin bir işin yapılması sürecinde farklı düşünen bir üye, takımın sosyal baskısı nedeniyle fikrini söylemekten kaçınabilir ve bu da takım performansının düşmesine yol açabilir (Erdem ve Özen, 2003). Bilişsel çatışma sayesinde farklı fikirleri ifade etme cesareti ve fırsatı yakalayan üyelerin alınan karara bağlılık gösterme olasılığı yükselmektedir. Karşıt fikirler, bilişsel çatışma sayesinde tartışıldığında üyeler konuyu ve görevlerini daha iyi anlamakta, değerlendirmekte ve bu nedenlerden dolayı alınan kararın etkin şekilde uygulanmasıyla yakından ilişkili olan uzlaşının olumlu etkileri görülmeye başlanmaktadır.

ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Önemi

Literatürde yer alan bilişsel çatışma ve stratejik uzlaşma düzeyine ilişkin çok sayıda deneysel ve kuramsal araştırmaya bakıldığında aralarında bir tutarlılığın olmadığı gözlenmiştir. Bazı çalışmalarda bilişsel çatışmanın stratejik uzlaşma üzerinde olumlu bir etki yaratacağı iddia edilmekte iken, bazı çalışmalarda ise bilişsel çatışmanın yoğunluğuna ve süresine bağlı olarak, çatışmanın birlikte çalışma isteğini, iş tatminini ve örgüt/takım bağlılığını olumsuz etkileyeceği belirtilmektedir. İşletme faaliyetleriyle ilgili alınan kararlarda yaşanan çatışmaların türü, sıklığı, yoğunluğu; bu çatışmaların alan yazınında yer aldığı gibi karar kalitesini ve tarafların karara bağlılık gösterme düzeylerini etkileyip etkilemediği önemli bir araştırma konusudur. Bu açıdan bu çalışmanın, Türk yöneticilerinin yaşadıkları bilişsel çatışmayı nasıl algıladıkları, çatışmaya nasıl tepki verdikleri ve hepsinden önemlisi çatışmanın alınan kararlarda uzlaşma sağlayıp sağlamadığı konusunda alan yazınındaki önemli bir boşluğu dolduracağı ümit edilmektedir. Bu araştırmadan elde edilecek bulgular aynı zamanda yöneticilere çatışma yönetimine ilişkin bir bakış açısı da kazandıracaktır.

3.2. Araştırmanın Amacı:

Bu araştırmanın amacı bilişsel çatışmanın stratejik uzlaşma üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçtan hareketle aşağıdaki üç soruya yanıt aranmaktadır:

İşletmelerde stratejik kararları alan yöneticiler arasında bilişsel çatışma düzeyinin ne olduğu

Bilişsel çatışma-duygusal çatışma ilişkisi

Bilişsel çatışmanın stratejik kararlarda uzlaşma yaratıp yaratmadığı

3.3. Araştırmanın Yöntemi:

Araştırmanın yöntemi, niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analizi modelidir. Model, araştırma kapsamında kendileriyle görüşülen kişilerin gerçek düşüncelerinin derinlemesine irdelenmesine olanak vermiştir. Derinlemesine bilgi edinme isteği yanında zaman kısıtlılığı ve katılımcıların azlığı nitel bir araştırma tasarımı yapılmasına neden olmuştur. Bu çerçeveden hareketle oluşturulan araştırma tasarımında Eskişehir’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren tek bir işletmenin karar almaya aktif olarak katılan yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği hem kuramsal bilgilerin araştırılmasını hem de katılımcıların kendi görüşlerini araştırmaya yansıtmasını sağlamaktadır. Operasyon direktörüyle görüşülerek, en son alınan kararın içeriğinin, boyutlarının belirlenmesi sürecine aktif olarak katılan yöneticilerin kimler olduğu sorularak amaçlı örnekleme yapılmıştır. Bu kapsamda operasyon direktörü (O.P.), bakım müdürü (B.M.), üretim müdürü (Ü.M.) ve fabrikasyon müdürü (F.M.) ile süresi 30-60 dk. arasında değişen yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve daha sonra transkript edilerek analiz edilmiştir. Alandan iki uzman birbirinden bağımsız olarak belirlenen kategoriler doğrultusunda analiz yapmıştır. Karşılaştırmalar doğrultusunda ortak bir görüşe varılarak analiz son bulmuştur. Görüşme yapılan kişiler erkek, 39-51 yaş aralığında, iki kişi makine mühendisi, diğerleri ise uçak ve elektrik-elektronik mühendisidir.

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bulgular araştırmamızın alt amaçları doğrultusunda verilmeye çalışılacaktır.

4.1. İşletmelerde Stratejik Kararları Alan Yöneticiler Arasında Bilişsel Çatışma Düzeyi

Daha önce de belirtildiği gibi bireylerin işe veya hedeflere ilişkin farklı bakış açıları, karşıt fikirlerinin olması kaçınılmazdır. Çünkü farklı pozisyonlar, algıların farklılaşmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin görüş ayrılıkları yaşadıklarına dair ifadeleri şu şekildedir:

Bakım Müdürü (B.M): *“Bu toplantıda “otomasyon konusunda siz ne düşünüyorsunuz?” diye soruluyor. Demokratik bir şekilde karşıt fikirler, görüşler dile getiriliyor, herkes kendi başına gelen bir olayı ya da gördüklerini anlatıyor”.*

Üretim Müdürü (Ü.M): *“Örneğin X müdürü otomasyonu istemedi; “zaten işlerim azalıyor, adamım çok, otomasyon istemiyorum” dedi. Bir başka müdür; “adam eksikliğim var, otomasyon işime yarıyor” dedi”.*

Bakım Müdürü (B.M.): *“Tartışmalar derinleştikçe uzlaşmaya gitmek zorlaşıyor...”*

Fabrikasyon Müdürü (F.M): *“Bu işin olabileceğini bir anda kestiremedik, tartışmalar yaşandı.”*

Görüldüğü üzere, otomasyon konusu ilk olarak ortaya konulduğunda “tartışmalar” kelimesi ile ifade edilen görüş ayrılıkları yaşanmıştır.

4.2. Bilişsel Çatışma-Duygusal Çatışma İlişkisi

Alan yazınında da belirtildiği üzere işe ilişkin farklı görüşlerden doğan bilişsel çatışma, bireylerin kişisel anlaşmazlıklardan veya kırgınlıklardan doğan duygusal çatışma yaşamalarına neden olabilmektedir (Jehn, 1995). Bu araştırmada da görüşme yaptığımız dört yönetici bilişsel çatışmayla birlikte duygusal çatışma yaşadıklarına dair ifadelerde bulunmuşlardır. Örneğin;

B.M.: “Kendi aralarında tartışabiliyorlar; Birinin ak dediğine öteki kara diyebiliyor; hakaretler olabiliyor veya çizgiyi aşan söylemler de bulunabiliyorlar. Biri diğerine “saçma sapan konuşma” diyebiliyor. Kişisel çatışmalar da beraberinde gelebiliyor. Alt seviyede bu daha çok yaşanıyor, üst seviyede duygular gizleniyor. Üstte daha çok politika var, yansıtılmıyor.”

Ü.M.: “Fikrime karşıt bir fikir söylendiğinde o an için kızıyorum; bir kırgınlık yaşıyorum...”

F.M.: “Karşıt fikirler sosyal ilişkileri zayıflatıyor, rencide olabiliyorsun. Sürekli mağlup olunca ilişkilerini işle sınırlandırıyorsun.”

4.3. Bilişsel Çatışmanın Stratejik Kararlarda Uzlaşı Yaratıp Yaratmadığı

Stratejik Uzlaşma Kapsamı: Öncelikle stratejik uzlaşma tanımımızdan hareket edecek olursak kapsam açısından stratejik kararlar kimler arasında, hangi yönetim düzeyleri arasında tartışılmaktadır? Analiz yapılan işletmede hiyerarşinin üst, orta ve alt kademesinde yer alan yöneticiler stratejik kararlara dâhil edilmekte ve üst yönetim orta ve alt kademenin görüşleri doğrultusunda nihai kararı almaktadır. Otomasyon kararının verilmesinde operasyon direktörüne (üst düzey bir yönetim birimi) bağlı tüm orta kademe birimlerin (imalat, fabrikasyon, üretim, bakım, planlama ve yan sanayi) karara ilişkin görüşleri alınmakta ve bu görüşler tartışmaya açılmaktadır. Öncelikle karar üst yönetim tarafından tartışılmakta daha sonra orta kademeye sunulmakta, orta kademenin kendi aralarında ve kendi birimlerinde yaptıkları toplantılar sonucunda karar şekillenmekte, değişmekte ve üst yönetime iletilmektedir.

Operasyon Direktörü (O.D): “Bana bağlı altı birim müdürü ile haftada iki kez toplantı yapıyoruz; bu toplantılarda ya üst taraftan gelen hedefleri ve ya da kendi oluşturduğumuz hedefleri üst tarafa iletmek üzere tartışıyor, taktikler konusunda uzlaşmaya çalışıyoruz.”

Bakım Müdürü (B.M): “Toplantılarda otomasyon konusunda ne düşünüyorsunuz? diye soruluyor ve biz de bu konuda brainstorming yapıyoruz”.

Üretim Müdürü (Ü.M): “Yukarıdan bir karar geliyor, ben burada sadece kendi ufkumdan bakıyorum”.

O.D: *“Bu süreçte hiç kimsenin kendini dışarıda bırakmasına izin vermiyorum; belki bir ay onu otomasyon sürecine dahil etmek için uğraşıyorum.”*

Direktör ve birim yöneticilerinin ifadelerinden de anlaşılmaktadır ki, üst düzey yönetim stratejik karar mekanizmasının merkezi olarak görülmemektedir. Orta kademe yöneticiler stratejilerin uygulamaya konulması ve geliştirilmesinde önemli bir rol oynamakta ve sonuçta da örgütsel performansın kilit aktörleri olmaktadır.

Bilişsel Çatışma-Stratejik Uzlaşma İlişkisi: Yukarıda ilk iki alt amacımıza ilişkin bulgulara bakıldığında yöneticiler arasında bilişsel çatışmaların var olduğundan bahsedilmiştir. Görüşülen yöneticilerden bazıları otomasyon konusunda olumsuz görüşlere sahipken bazıları ise olumlu görüşlere sahipti. Burada ise yöneticiler arasında var olan bu bilişsel çatışmanın uzlaşma üzerinde etkili olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilecektir.

Yöneticiler arasında stratejik karara ilişkin ortak bir kavrayış, stratejik kararın arkasında yatan nedenlerin kolektif bir şekilde değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. İncelenen işletmede de kararın gerekçeleri kolektif değerlendirilmekte ve bilişsel çatışmaların etkisiyle uzlaşma bir süreç sonunda ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin ortak kavrayış (shared understanding) noktasına gelinceye kadar geçirdikleri aşamalar şu şekilde özetlenebilir:

İlk aşama, otomasyon kavramına açıklık getirildiği aşamadır. Üst yönetimden gelen otomasyona geçme kararı öncelikle kavramsal boyutta orta kademe yöneticileri arasında tartışılmıştır. Herkesin otomasyondan ne anladığı sorgulanmıştır. Farklı algılamalar ve anlamlar ortaya çıkmıştır. Bu aşamada kavramın anlamı tartışılırken aynı zamanda bunun işletme için gerekli olup olmadığı da tartışma konusu haline gelmiştir. Bu konudaki birim yöneticilerinin ifadelerine yukarıda yer verilmiştir.

İkinci aşamada otomasyon kavramının “robotlaşma” olmadığı, kavramın içeriğini dolduran anlayış ve uygulamaların neler olduğu tartışmalar ve gözlemler doğrultusunda operasyon direktörünün de desteğiyle açık ve net bir şekilde ortaya konmuştur. Artık otomasyon kavramından herkes aynı şeyi anlar hale gelmiştir. Hatta otomasyon kavramı “custom mekanizmaları” olarak kavramsallaştırılmaya başlanmış ve gerekliliği konusunda da herkes aynı fikri paylaşır hale gelmiştir.

B.M: *“İlk toplantılar yapıldığında herkesin kafasında otomasyona dair farklı bir anlam vardı, algılar farklıydı, örneğin ben otomasyonda çok ciddi robotik uygulamalar olacağını düşünmüştüm.”*

Ü.M: *“Sonraki toplantılarda ortaya çıkan fikirler sayesinde benim için kavramın içeriği ve anlamı değişti.”*

B.M: *“Otomasyondan herkes aynı şeyi anlamaya başladı.”*

Fabrikasyon Müdürü (F.M): *“Otomasyona gitmenin verimlilik ve maliyet avantajları yaratacağı konusunda hepimiz hem fikir olduk.”*

O.D: *“Rekabetçiliğimiz için otomasyonun gerekli olduğunu anladık.”*

Üçüncü aşama uygulanabilirlik konusunda yapılan tartışmaların olduğu aşamadır. Bir yöneticinin ifadesiyle “hazırlık aşaması”dır. Her birim yöneticisi otomasyona geçme konusunda birimlerine ilişkin çalışmalar yapmış ve üst yönetime sunmuştur. Birim yöneticilerinden toplam on fikir gelmiştir. Her bir fikir uygulanma olasılıkları açısından birim içinde tartışılmıştır. Bu aşamada yararlanılan birçok araç ve teknikten bahsedilebilir. Bunlar arasında; fuarlara gidilmesi, bu konuda deneyimli firmaların davet edilmesi, mevcut projelerin incelenmesi, danışmanlık firmalarından yararlanılması, internet ve dergilerden bilgi alınması örnek olarak verilebilir. Ayrıca kendileri de birimlerine ilişkin programlar da tasarlamışlardır.

B.M: “Herkes kendi başına gelen olayı ve gördüklerini anlatıyor.”

B.M: “Her birim kendi araştırmasını yapıyor, örneğin iki otobüs otomasyon fuarına katıldık. Bu çok faydalı oldu, fuardaki firmaları şirkete çağırdık. Sonrasında çok basit uygulamalarla otomasyonun yapılacağını gördüm”.

Ü.M: “Mevcut kullandığım, emek yoğun olarak uzun sürede tamamlanan işleri çıkartmalarını istedim.”

F.M: “Birimimde yaptığım araştırmalar sonucunda küçük mekanizmalarla otomasyona geçmeyi uygun gördük.”

Sürecin son aşamasında ise, stratejik karara uzlaşa ile varıldığı görülmektedir. Otomasyona geçme konusunda tüm birimlerden gelen projeler ve fikirler değerlendirilerek ortak bir anlayış ortaya çıkmaktadır. Otomasyona tüm işletme düzeyinde değil, sadece belirli bölümlerde ve küçük mekanizmalarla geçmeye, tüm birimlerin kararın arkasındaki gerekçeleri kolektif değerlendirmeleriyle karar verilmiştir ve çıkan ortak görüşü şudur:

“Otomasyonu ya kendi imkanlarımızla ya da lokal olarak yapmaya karar verdik”.

Çatışma-Uzlaşa İlişisine Etki Eden Faktörler (Moderatörler):

İletişim: Yukarıda sıraladığımız aşamaların her birinde yaşanan karara dönük bilişsel çatışma unsurları yöneticiler tarafından bir takım iletişim araç ve yöntemleriyle en aza indirilmeye çalışılmış ve bunun da uzlaşa üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir. Örneğin; sürekli yapılan toplantılar, sözlü kişilerarası iletişim, informal iletişim kanalları, yazılı iletişim araçları (belgeler-dergiler), internet, Bu yöntemlerden en etkili olanı ise sözlü iletişim yöntemlerinden iknadır. İkna etme, karşınızdaki kişi ya da kişilerin düşünce, davranış veya tutumlarını istediğiniz biçimde etkileme ya da değiştirme sürecidir. İncelenen işletmede de en çok kullanılan bir iletişim şeklidir.

O.D: “Otomasyon konusunda bana bağlı birim müdürleri ile **görüşmeler** yapıyorum, onların bu konudaki fikirlerini alıyorum”.

O.D: “Alt kadroyu **toplantılara** çağırıyorum. Daha çok kişisel karakterimi kullanıyorum, zaten lojmanda kaldığımız için **yakın ilişkiler** kurarak uzlaşmaya çalışıyorum”.

Ü.M: “Atölye şefiyle gidip **konuşuyorum**, örneklerle anlatmaya çalışıyorum, mühendis olduğum için teknik bilgimi kullanarak onları **ikna** etmeye çalışıyorum.”

Ü.M: “Bazı insanları dolu konuşarak **ikna** etmeniz gerekiyor, herkesin mühendis olması işi kolaylaştırıyor.”

O.D: “Bana bağlı altı birim müdürü ile haftada iki kez **toplantı** yapıyoruz; bu toplantılarda ya üst taraftan gelen hedefleri ve ya da kendi oluşturduğumuz hedefleri üst tarafa iletmek üzere tartışıyor, taktikler konusunda uzlaşmaya çalışıyoruz.”

B.M: “İlk **toplantılar** yapıldığında herkesin kafasında otomasyona dair farklı bir anlam vardı.”

F.M: “Beni burada bulmanız şans, hep üretimin başında oluyorum..”

Yönetici Tutumu: Araştırmamızda hem bilişsel çatışma ortamının yaratılmasında hem de stratejik kararlarda uzlaşının sağlanmasında önemli bir faktörün rol oynadığını gördük. Yönetici tutumu. Yöneticilerin alt kademede yer alan diğer yönetici ve çalışanlara olan yaklaşımları çatışma-uzlaşma ilişkisini açıklayan önemli bir faktör olarak karşımıza çıktı.

B.M.: “Bence farklı fikirlerini çalışanların kolaylıkla söyleyebilmesi yöneticinin özelliği ile ilgili bir şey. Benim için her türlü fikir öneridir. Ben sürekli çalışanlara fikirleriniz yanlış, komik, karşıt olabilir lütfen görüşlerinizi söyleyin diye belirtiyorum. Yanlış fikirden doğru bir fikir çıkabiliyor. Öneri veya çözüm en kıdemsizden gelebiliyor.”

Ü.M.: “Bence fikirlerin çatışmasında ve uzlaşma arasındaki ilişki de direktör çok önemli; O.D. hakem gibi davranıyor, ona istediğim zaman rahatlıkla ulaşabiliyorum.”

F.M.: “Otomasyona geçmek için her birimden birimlerinin fikir bulmalarını, uzmanlarını bulmalarını, destek almalarını istiyorum.”

O.D.: “Heyecan verici şeyler yapmanız gerekiyor, sizin heyecanınızı da karşı tarafa yansıtmanız lazım, ben direktör olarak olayların içine giriyorum, örneklerle anlatmaya çalışıyorum.”

Sonuç olarak, stratejik uzlaşma sürecine ilişkin tüm aşamalarda ortaya çıkan bilişsel çatışma ortamının ortak bir anlayışa zemin hazırladığı ve stratejik uzlaşma yarattığı görülmektedir.

5. SONUÇ

Strateji oluşturma sürecine yönelik yapılan daha önceki görgül ve kuramsal çalışmalarda, stratejik karar mekanizmasının merkezi olarak üst düzey yönetim kabul edilmekteydi. Araştırmacılar arasında, daha düşük kademelerdeki yöneticilerin belirli stratejik amaçlar ve araçlar konusunda üst düzey yöneticiler kadar bilgili olamayacakları kanısı hâkimdi. Ancak bugün bu anlayışın çok da geçerli ve doğru bir anlayış olduğunu söyleyemeyiz. Bunu iki önemli nedene bağlayabiliriz. İlki, strateji geliştirme ve strateji uygulama süreçlerinin eş

zamanlı bütünleştirebilmesi, stratejilerin belirli bir zaman içerisinde çeşitli eylem ve kararların bir sonucu olarak kendiliğinden ortaya çıkabilmesi ve bunun da diğer alt kademe yöneticilerin öğrenme sürecine dâhil olmalarını gerekli kılmıştır. Çünkü çevre sürekli değişmektedir ve gelecek belirsizdir. Bu koşullar altında soruna ilişkin tüm alternatiflerin tam olarak üst yönetim tarafından bilinebilmesi, bilirse dahi ayrıntılı olarak değerlendirilebilmesi çok zordur. Kişilerin bilişsel sınırlılıkları, bilgi yetersizliği ya da kaynak ve zaman yetersizlikleri ayrıntılı analizler yapmayı ve bu analizler doğrultusunda stratejileri planlamayı ve uygulamayı imkansız hale getirebilmektedir. Bu nedenledir ki strateji belirleme sürecine orta ve alt kademe yöneticilerinin katılımı şarttır. İkinci neden ise, evrimsel bir görüşü benimseyen strateji sürecine ilişkin modellerin uygulamaya konulmasıdır. Bu modellerde işletme kademesinde ve orta kademe yer alan yöneticiler, strateji oluşturma sürecinde daha etkin bir rol üstlenmişlerdir. Evrimsel bir modelde, işletme kademesinde yer alan yöneticiler, üst yönetimden yönlenme konusunda emirler almanın ötesinde, örneğin yeni fikirler üretmek ve yeni davranış biçimlerine yönelik faaliyetlerde bulunarak önemli bir değişim kaynağı oluşturmak gibi bir işlevi de üstlenmişlerdir. Yine bu kademedeki yöneticiler, yeni inisiyatifler için çekirdek niteliğinde kaynakları sağlamak ve bu kaynakların üst düzey tarafından kabul edilmesine ve resmi stratejinin potansiyel bir biçimde değiştirilmesine öncülük etmek gibi eylemlerle, strateji seçim süreçlerinde merkezi bir işlevi üstlenmiş durumdadırlar (Kellermans vd., 2005). Bu iki bağlam çerçevesinde, araştırma yaptığımız işletmede orta kademe yöneticiler karar alma sürecinde önemli aktörler olarak karşımıza çıkmışlardır. Bu sonuç, üst yönetim kademesinde yer alan yöneticiler arasındaki bir uzlaşıdan hiyerarşinin her kademesinde yer alan yöneticiler arasındaki uzlaşı düzlemine geçtiğimiz stratejik uzlaşı tanımımızı desteklemektedir.

Bilişsel çatışma ve uzlaşı ilişkisini incelediğimiz bu çalışmada birim yöneticilerinin otomasyona geçilmesi konusunda bilişsel çatışma yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Özellikle uzlaşı sürecinin ilk aşamalarında otomasyon kavramının içeriği ve neden gerekli olduğu konularında farklı görüşlerin tartışılması, uzlaşının temel unsuru olan ortak kavrayışın yaratılmasına neden olmuştur. Kararın başarıyla uygulanmasını en çok etkileyecek birim yöneticilerinin kararın nasıl uygulanacağı, içeriğinin ne olacağı konusunda karşıt fikirlerini rahatlıkla tartışması, o karar üzerinde sadece basit bir uyma davranışı değil, o kararın altında yatan rasyonel nedenleri anlamaları nedeniyle bir uzlaşı yaşanmasını sağlamıştır. Bu tartışmalar, birim yöneticilerinin duygusal çatışma yaşamalarına neden olmuştur, fakat hem bilişsel hem de duygusal çatışmanın yoğunluğunun çok yüksek olmadığı saptanmıştır. Alan yazınında çatışma ve uzlaşı arasındaki olumlu ilişkiyi biçimlendiren faktörler arasında demografik özellikler, grup yapısı, grup normları gibi birçok faktör olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada ise iletişim sürecinin nasıl yapılandığı, iletişim araçlarının türleri ve bir ikinci faktör olarak yöneticinin bu süreci nasıl yönettiği bilişsel çatışma ve stratejik uzlaşı ilişkisini etkileyen iki temel faktör olarak karşımıza çıkmıştır. Bu araştırma sırasında gözlemlenen bir önemli unsur da her birimin işletme hedeflerini açık ve net olarak bilmesi ve benimsemesinin, uzlaşı sürecinde olumlu etkiler yarattığıdır. Alan yazınında da üzerinde durulan üst düzey hedefler, bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmaya ve amaçlara yönelik olarak kolektif bir çaba sergilemeye yönlendirmektedir. Özellikle her birimin farklı amaçları ve öncelikleri olduğu düşünüldüğünde, üst düzey hedefler uzlaşıya varılması konusunda olumlu sonuçlar yaratmaktadır.

Araştırmamızın diğer önemli bir sonucu stratejik uzlaşı sürecinin stratejik karar verme sürecine önemli bir destek sağladığı, hatta iki sürecin aynı anda işlerliğini devam ettirdiğidir. Uygulamaya geçmeden önce, stratejik seçeneklerin belirlenmesi,

değerlendirilmesi ve seçimi aşamaları sonucunda varılan kararın aynı zamanda strateji uzlaşısı sürecinin de bir çıktısı olduğu görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Amason, A.C. 1996. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 39(1): 123-148.
- Amason, A.C. ve Schweiger, D.M. 1994. Resolving the paradox of conflict, strategic decision making, and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5: 239-253.
- Amason, A. C., Hochwarter, W.A., Thompson, K. ve Harrison, A. 1995. Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24 (2): 20-37.
- Ambrosini, V. ve Bowman C., 2003. Managerial consensus and corporate strategy. *European Management Journal*, 21 (2): 213-221.
- Baron, R.A. 1991. Positive effects of conflict: A cognitive perspective. [Employee Responsibilities and Rights Journal](#), 4(1): 25-36.
- Bourgeois, L. J. 1980. Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3): 227-248.
- Bourgeois, L. J. 1985. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, 28(3): 548-573.
- Bowman, C. ve Ambrosini, V. 1997. Perceptions of strategic priorities, consensus, and firm performance. *Journal of Management Studies*, 43(2): 241-258.
- Cosier, R.A. 1978. The effects of three potential aids for making strategic decisions on prediction accuracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22 : 295-306.
- De Dreu, C. K. W. ve Weingart, L. R. 2003. Task versus relationship conflict, Team performance, and team member satisfaction: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 741-749.
- Dess, G. G. 1983. Consensus in the strategy formulation process. *Academy of Management Proceedings*, s. 22-26.
- Dess, G. G. 1987. Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, 8(3): 259-277.
- Dooley,R.S., Fryxell,G.E. ve Judge, W.Q. 2000. Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy. *Implementation Speed and Success. Journal of Management*, 31(4):737-770.
- Erdem, F. ve Özen, J. 2003. Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management*, 9 (5/6): 131-135.
- Hrebiniak, L. G. ve Snow, C. C. 1982. Top management agreement and organizational performance. *Human Relations*, 35(12): 1139-1158.

- Jehn, A. 1995. Multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40: 256-282.
- Jehn, A. 1999. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3): 530-557.
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C. ve Floyd, S. W. 2005. The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. *Journal of Management*, 31(5): 719-737.
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A. ve Flood, P. 1999. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 22: 445-465.
- Litterer, J. 1966. Conflict in organizations: A re-examination. [The Academy of Management Journal](#), 9(3): 178-186.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. ve Xin, K. 1999. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 1-28.
- Priem, R. L., Harrison, D. A. ve Muir, N. K. 1995. Structured conflict and consensus outcomes in group decision making. *Journal of Management*, 21(4): 691-710.
- Priem, R. L. 1990. Top management team group factors, consensus, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 11(6): 469-478.
- Putnam, L. 1994. Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. *International Journal of Conflict Management*, 5: 285-299.
- Rahim, M. Afzalur. 2002. Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3):206-235.
- Roloff, M.E.. ve Ifert, D.E.. 1999. Conflict management through avoidance: Withholding, complaints, suppressing arguments and declaring topics taboo” içinde *Balancing The Secrets of Private Disclosures*, Ed.Sandra Petronio, Lawrence Erlbaum Publishing.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R. ve Ragan, J. W. 1986. Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1): 51-71.
- Schwenk, C. 1990. Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36 (4): 436-448.
- Stagner, R. 1969. Corporate decision making. An empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 53(1):1-13.
- Thomas, J.L., Bliese, P.D. ve Jex, S. M. 2005. Interpersonal conflict and organizational commitment: Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35 (11): 2375-2398.
- Thomas, K. 1992. Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3): 265-274.
- Turner, M.E. ve Pratkanis, A.R. 1994. Social identity maintenance prescriptions for preventing groupthink, *International Journal of Conflict Management*, 5 (3): 254-270.

West, C. T. ve Schwenk, C. R. 1996. Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings. *Strategic Management Journal*, 17(7): 571-576.

İNOVASYON SÜRECİNİN PERFORMANSINI ARTIRACAK STRATEJİLERİN PLATFORM YAKLAŞIMI İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Prof.Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN
Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi
omur.ozmen@deu.edu.tr

Öğr.Gör.Dr. Engin Deniz ERİŞ
Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu
engindeniz.eris@deu.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Ömür Yaşar SAATÇIOĞLU
Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi
yasar.saatci@deu.edu.tr

Sorunsal

Yazında yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün ve hizmetlerin yaratılması, kabulü ve uygulanması olarak genel kabul gören inovasyon kavramı, rekabetçi ortamda örgütlerin çevrelerindeki değişimlere örgüt yapılarını, ürünlerini ve süreçlerini yenileyerek uyum sağlamaları yolunda bir gereklilik olarak görülmektedir. Özellikle yönetim yazınında inovasyon, örgütün başarısını, yeterliliklerini ve kapasitesini artıran, büyüme ve sürdürülebilir rekabet avantajını farklılaştırmasına katkıda bulunan stratejik bir çaba olarak gözlemlenmektedir. Rekabet avantajını yaratacak inovasyon sürecinin etkili ve verimli biçimde yönetilebilmesi inovasyonun yaratacağı avantajın artırılabilmesi açısından önemli olmaktadır. İnovasyon süreci başarının garantisi olmamakla birlikte başarı için önemli bir değişkendir. Ancak sürecin başarısızlık oranının da ciddi ölçüde yüksek olması üzerinde durulması gereken bir ikilem yaratmaktadır. Son dönemdeki çalışmalar inovasyon sürecinin başarısızlığını azaltmak ve inovasyonun sürekliliğini gerçekleştirebilmek için örgütün pazarda bir standart oluşturmasını sağlayan platform yaratmanın önemini göstermektedir. Platform yaratmak için kullanılan stratejiler ise örgütün sahip olduğu yetkinliklere göre değişmektedir. Bu bağlamda inovasyon sürecinin performansını artırma ve inovasyonu sürekli kılmayı sağlayacak platform yaratmada kullanılacak stratejileri belirlemek çalışmanın sorunsalı olmaktadır.

Yöntem

Araştırma nitel olarak tasarlanmış ve gerçekleştirdiği inovasyonlar ile elektrik elektronik sektöründe öncü olan bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Örnek olay analizi yönteminin kullanıldığı araştırmada veri toplama aracı olarak ikincil verilerden, yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılan yüz yüze görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmada Wonglimpiyarat (2004)'ın platform tanımı ve platform yaratma metodolojisi esas alınmıştır. İnovasyon süreci Ottenbacher ve Harrington (2008)'in yaklaşımı ile Pomerlau vd. (2003), OECD ve Eurostat (2005) ile Trienekens ve çalışma

arkadaşlarının (2008) tanımladıkları kritik başarı faktörleri ele alınarak incelenmiştir. Sürecin performansını ölçmek üzere Trienekens ve çalışma arkadaşlarının (2008) kriterleri kullanılmıştır. İnovasyon süreci ve performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için Trienekens ve çalışma arkadaşlarının (2008) inovasyon-performans matrisi esas alınmıştır.

Katkı

İnovasyon sürecinde kilit bir kavram olan platform stratejisi ile ileriye dönük ulusal ve uluslararası farklı teknoloji, ürün, süreç ve organizasyon inovasyonu yapmak mümkün olabilmektedir. Geçmişten günümüze yapılan araştırmalarda, inovasyon süreci ve performans ilişkisine yönelik çalışmalar araştırmacılar tarafından yıllardır üzerinde durulan konulardan bir tanesi olmuştur. Ancak bu ilişki içinde platform yaratma anlayışı ile stratejilerin yapılandırılması konusunda yapılan çalışmalar Türkçe yazında yer almamıştır. Ayrıca ürün ve işletme platformunun bu çalışmada bir arada ele alınması, inovasyon sürecinin ve sürecin performansının kritik başarı faktörleri ile incelenmesi diğer taraftan sürecin inovasyon-performans matrisi kullanılarak değerlendirilmesi de yazına yenilik getirmektedir. Genel yazında da bu konuda çok sayıda araştırma yoktur.. Bu noktadan hareketle inovasyon-performans etkileşiminin açıklanması ve süreç stratejilerinin oluşturulması noktasında çalışma hem kuramsal boyutu hem de uygulayıcılar için getireceği öneriler ile katkı sağlayacaktır.

Kapsam

İnovasyon sürecinin önemi hem kavramsal hem de görgül çalışmalarda vurgulanmaktadır (Gallouj ve Weistein, 1997). Farklı disiplinlerdeki yazında inovasyon sürecine ilişkin çok sayıda model geliştirilmiştir. Bu modellerin çoğu mühendislik bakış açısını yansıtan ve daha çok ölçme ve kontrol aracı olan ürün geliştirme modelleridir (Booz vd., 1982; Fellenstein, 1986; Urban ve Hauser, 1993; Cooper, 2001; Harrington; 2004, Ottenbacher ve Harrington, 2007). Yönetimsel alandaki modellemelerde ise inovasyon sürecini, sürecin performansını ve sürekliliğini sağlayacak ürün ve işletme platformunu yaratacak stratejileri yapılandırmak önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada inovasyon süreci ürün, süreç, örgütsel ve pazar inovasyonu olarak ele alınmaktadır. Ottenbacher ve Harrington (2008)'un çalışmasından hareketle fikir üretmeden performans değerlendirmeye kadar on üç aşama ile incelenmektedir. İnovasyon sürecindeki her aşama OECD Manual'daki inovasyon sınıflamasından yola çıkılarak sekiz alt başlıkta olmak üzere yirmi yedi kritik başarı faktörü ile değerlendirilmektedir.

İnovasyon sürecinin performansına ilişkin değerlendirme ise Trienekens ve çalışma arkadaşlarının (2008) dört inovasyon sınıfı için belirlenmiş olan ve sekiz sınıfta toplanan yirmi yedi kritik başarı ile ölçülmektedir.

1990'lı yıllarda ürün geliştirme için kullanılmaya başlanılan platform stratejisi, yazında platform kavramına ilişkin farklı yaklaşımlar ile ele alınmaktadır. Platform gelecekteki inovasyonların başarısını geliştirme kapasitesidir (Vonglimpyarat, 2004). Platform düşüncesi örgütün etkinliklerinde paylaşılan mantık ve yapıyı tanımlama ve belirleme sürecidir. Platform kavramı teknolojik yapılanmayı belirten teknoloji platformu (Porter, 1980; Kim ve Kogut, 1996), ürün geliştirme için gereken sistemler bütünü anlatan ürün platformu (Sundgren, 1995; Meyer ve Utterback, 1993; Meyer vd., 1997; Meyer ve

Selinger, 1998; Meyer ve Dalal, 2002; Mikkola ve Skjott-Larsen, 2006), standartlaşma temelli ürün platformlarından farklı olarak incelenen hizmet platformu (Sawhney, 1998; Meyer ve DeTore, 2001; Pekkarinen ve Ulkuniemi, 2008), işletme yetkinliklerini artıran ağ yapılanmasını tanımlayan iş platformu (Venkatraman ve Henderson, 1998; Davidson ve Klofsten, 2003) ve daha genel anlamda rekabetçi avantaj için işletmenin örgütsel yapı parçaları ve stratejilerinin bileşkesini betimleyen platform örgüt (Ciborra, 1996; Karandikar ve Nidamarthi, 2007) kavramlarıyla incelenmektedir. Platform yaklaşımının yararları genel olarak inovasyon geliştirme ve üretim maliyetlerinde avantaj, ürün geliştirmede ve yeni pazara girmede zaman kazanma, üretim ve yönetimdeki sistem karmaşıklığını azaltma, gerçekleştirilen projelerde çapraz öğrenme ve ürün, hizmet ve süreçleri güncelleştirme yeteneğini geliştirme olarak belirtilebilir. İşletmeler platform yaklaşımı ile pazarın gereksinimlerine ve farklılıklarına daha iyi yanıt verilebilmekte ve böylece rekabetçi bir öncelik sağlayabilmektedir. Örgütlerin sürekli iyileşme sağlayarak çelişkilerle başa çıkmalarına yardımcı olabilmektedir. Ancak seçilecek örgütsel stratejiler de bu yaklaşımda önem kazanmaktadır.

Yazında Porter (1980)'in işbirlikçi ve rekabetçi stratejileri sosyal ve çevresel faktörleri dikkate almadığı için eleştirilmektedir. Bu eksikliği gidermek amacıyla Miles ve Snow (1978)'un strateji sınıflaması esas alınarak girişimciliğe ve inovasyona odaklı olan "saldırganlık" stratejisi tercih edilmektedir. Belirlenen örgüt stratejisinin amacına ulaşabilmesi için de örgütlerin platform stratejisi ile yenilikçi kapasitelerini sürekli kılmalarının gereği ortaya çıkmaktadır.

Örgütün inovasyon süreci ve süreç performansı arasındaki ilişki ise kritik başarı faktörlerinden hareketle Trienekens ve çalışma arkadaşlarının (2008) benimsediği yaklaşım ile inovasyon-performans matrisi kullanılarak değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Booz, Allen ve Hamilton 1982. *New Product Management for the 1980's*, New York: Booz, Allen ve Hamilton Inc.
- Ciborra, C.U. 1996. The platform organization: recombining strategies, structures, and surprises, *Organization Science*, Vol. 7(2) 103-118.
- Cooper, R.G. 2001. *Winning at new products: accelerating the process from idea to launch*, 3rd ed, New York: Perseus Books.
- Davidson, P. ve Klofsten, M. 2003. The business platform: developing an instrument to gauge and to assist the development of young firms, *The Journal of Small Business Management*, Vol. 41(1) 1-26.
- Feltenstein, T. 1986. New product development in food service: a structured approach, *Cornell Hotel & Restaurant, Administration Quarterly*, Vol. 27(3) 62-71.
- Gallouj, F. ve Weinstein, O. 1997. Innovation in services, *Research Policy*, Vol. 26 537-556.
- Harrington, R.J. 2004. Part I: the culinary innovation process a barrier to imitation, *Journal of Foodservice Business Reserach*, Vol. 7(3) 35-57.
- Karandikar, H. ve Nidamarthi, S. 2008. Implementing a platform strategy for a systems business via standardization, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18(3) 267-280.

- Kim, D.J. ve Kogut, B. 1996. Technological platforms and diversification, *Organization Science*, Vol. 7(3) 283-301.
- Mikkola, J. ve Skjott-Larsen, T. 2006. Platform management implication for new product development and supply chain management, *European Business Review*, Vol.18(3) 214-230.
- Miles, R.E. ve Snow, C.C. 1978. *Organizational strategy, structure and process*, New York: McGraw-Hill.
- Meyer, M.H. ve Utterback, J.M. 1993. The product family and the dynamics of core capability, *Sloan Management Review*, Vol. 34(3) 29-38.
- Meyer, M.H., Tertzakian, P. ve Utterback, J.M. 1997. Metrics for managing research and development in the context of the product family, *Management Science*, Vol. 43(1) 88-111.
- Meyer, M.H. ve Sellinger R. 1998. Product platforms in software development, *Sloan Management Review*, Vol. 40(1) 61-74.
- Meyer, M.H. ve DeTore, A. 2001. Perspective: creating a platform-based approach for developing new services, *The Journal of Innovation Management*, Vol. 18 188-204.
- Meyer, M.H. ve Dalal, D. 2002, Managing platform architectures and manufacturing process for nonassembled products, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19 277-293.
- OECD, Eurostat, 2005. *OSLO Manual; guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3rd ed., Washington, DC: IECD Publishing.
- Ottbacher, M. ve Harrington, R.J. 2008. The innovation development process of Michelin-starred chefs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19(6) 444-460.
- Pekkarinen, S. ve Ulkuniemi, P. 2008. Modularity in developing business services by platform approach, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 19(1) 84-103.
- Pomerlau, J., McKee, M., Lobstein, T. ve Knai, C. 2003. The burden of disease attributable to nutrition in Europe, *Public Health Nutrition*, Vol. 6(5) 427-429.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*, New York: The Free Press.
- Sawhney, M.S. 1998. Leveraged high-variety strategies: From portfolio thinking to platform thinking, [Journal of the Academy of Marketing Science](#), Vol. 26(1) 54-61.
- Sundgren, N. 1995. Introducing interface management in new product family development, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16 40-51.
- Trienekens, J., van Uffelen, R., Debaire, J. ve Omta, O. 2008. Assessment of innovation and performance in fruit chain the innovation-performance matrix, *British Food Journal*, Vol. 110(1) 98-127.
- Urban, G.L. ve Hauser, J.R.(1993), *Design and Marketing of New Products*, 2nd ed, New York: Prentice-Hall.
- Venkatraman, N. ve Henderson, J.C. 1998. Real strategies for virtual organizing, *Sloan Management Review*, Vol. 40(1) 33-48.

Wonglimpiyarat, J. 2004. The use of strategies in managing technological innovation, European Journal of Innovation Management, Vol. 7(3) 229-250.

STRATEJİK YÖNETİCİLERİN (ÜST YÖNETİM EKİBİ) YAŞ DAĞILIMININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Muzaffer AYDEMİR

Çukurova Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
aydemir_muzaffer@yahoo.com

Prof.Dr.Azmi YALÇIN

Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
ayalcin@cu.edu.tr

Yrd.Doç.Dr.Kemal Can KILIÇ

Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü
kcan@cu.edu.tr

Özet

Bu çalışma stratejik yöneticilerin yani üst yöneticilerin demografik değişkenlerinden en önemlilerinden biri olan yaşın işletme performansını nasıl etkilediğini araştırmaktır. Demografik değerler yöneticilerin bilişsel düzeylerini oluşturmakta, yönetsel davranış ve kararlarını etkilemektedir. Üst yöneticilerin yaşlarının bireysel boyutta ele alınmasına rağmen işletme açısından taşıdığı gerçek anlam ekip içerisindeki dağılımında sağlıklıdır. Yaş dağılımı yanında işletme ve üst yönetim ekibi özelliklerinin birlikte incelenmesi sonucu benzer yaş özellikleri taşıyan ekiplerin, büyük boyuttaki üst yönetim ekiplerinin performansı olumlu yönde etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Stratejik yönetici, üst yönetim ekibi, heterojen, homojen, işletme performansı.

1.Sorunsal

İşletmelerde stratejik kararlar üst yönetim ekipleri tarafından alınmaktadır. Yöneticilerin karar ve uygulamalarının belirleyicisi olan faktörler incelendiğinde karşımıza iki yönetim teorisi çıkar. Birincisi Pfeffer (1985)'in "Organizational Demographic" organizasyonel demografi yaklaşımı, diğeri ise Hambrick ve Mason (1984) tarafından ortaya konan UE "Upper Echelon" (Üst Kademe) yaklaşımıdır. Her iki teoriye göre, yöneticilerin yönetsel yeteneklerinin anlaşılabilmesi için sahip oldukları yeteneklerin kaynaklarının bilinmesi gerekir. Yöneticilerin yönetsel yetenekleri olan bilişsel yapılarının kökenleri de sahip oldukları demografik özelliklerde gizlidir. Son zamanlarda işletme performansı etkileyen

faktörlerin araştırılmasında demografik özellikler önemli bir yere sahiptir. Demografik özellikler içerisinde yaş önemli bir değişkendir. Çalışmada cevabı aranan temel soru: “Üst yöneticilerin yaşlarının dağılımı işletmenin hangi performans değerleri üzerinde belirleyici özelliğe sahiptir? “

2.Yöntemi

Araştırma modelinde, işletme performans değerlerinden ikisi “Varlıkların Dönüşüm Oranı ve Sermayenin Dönüşüm Oranı” bağımlı değişken, önemli bir demografik değer olan yaşın üst yönetim ekibi içerisindeki dağılımı da bağımsız değişken olarak yer alır. Ayrıca, benzer araştırmalarda da kullanılan, değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığını arttıran; işletme yaşı, işletme boyutu ile üst yönetim ekibinin boyutu kontrol değişkeni olarak kullanılmaktadır. İşletme performans değerleri ile üst yönetim ekibi üyelerinin yaş dağılımı ile işletme ve üst yönetim ekibi değerleri arasındaki ilişkinin test edilmesinde çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Değişkenlerin birbirleriyle karşılıklı ilişkilerinin tespit edilmesinde de Pearson korelasyon analiz tekniği kullanılmıştır.

3.Katkısı

Değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmasından elde edilecek sonuçlar iki bakımdan önem taşır. Birincisi, ülkemizde, stratejik yöneticilerin bilişsel seviyelerinin oluşturan demografik değerler ile sorumlu oldukları işletmenin performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekli ilgiden uzak kalmıştır. Deneysel olarak yapılan araştırmaların Türk işletme bilimine katkı sağlayacağını düşünmekteyiz. Ayrıca işletme sahiplerinin, başarılı olabilmek için işletmedeki stratejik ekip üyelerinin sahip olmaları gereken yaş özellikleri yine araştırma sonuçlarında yer almaktadır. İkinci olarak dünyada yapılan benzer araştırma sonuçları ile karşılaştırma sağlayarak katkıda bulunulacaktır.

4.Kapsamı

Araştırma, İMKB kote finans sektörü hariç 40 işletmenin üst yönetim ekibi üyeleri üzerinde yapılmıştır. Herhangi bir işletmenin İMKB işlem görebilmesi için belirli şartlara sahip olması gerekir. Borsaya kote işletmeler hem katılma süreci içerisinde hem de borsada kaldığı süreç içerisinde yönetsel ve mali açıdan pek çok şartı eksiksiz yerine getirmek zorundadır. Bununla birlikte, işletmelerin mali verileri belirli periyotlarla denetlenerek yayınlanmaktadır. Yönetsel ve mali açıdan diğer işletmelerden ayrı bir yere sahip olan bu işletmelerin araştırılması mali ve demografik veriler açısından sağlıklı ve güvenilir sonuçlar sağlar.

Mali veriler yukarıda belirtildiği gibi, bağımsız denetçiler tarafından değerlendirilip yayınlanmaktadır. Ayrıca işletmelere ait bilgiler yine yıllık faaliyet raporları ve resmi veri tabanlarında yer almaktadır. Araştırmada yer alan işletmeler ile irtibata geçilerek üst yönetim ekiplerinin yapıları ve burada yer alan personelin yaşları öğrenilmiştir. İncelemede kullanılan bilgiler aynı şekilde yıllık faaliyet raporlarında da yer almaktadır. Yöneticileri salt yaşları yerine bunların ekip içerisindeki dağılımı hesaplanarak model içerisinde kullanılmıştır. Üst yönetim ekipleri için 2007 yılı verileri kullanılırken performans değerleri için 2005, 2006 ve 2007 yılı değerlerinin ortalaması kullanılmıştır. Çünkü benzer araştırmalarda da aynı zaman dilimleri kullanılmıştır (Herrmann, Datta, 2005).

5.Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçları ülkemizdeki üst yönetim ekiplerinin boyutu ve yaş heterojenlik düzeyi arasında iki anlamlı ilişkiye işaret etmektedir. Birincisi hem regresyon hem de korelasyon analizleri sonucunda varlıkların dönüşüm oranı arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. İkincisi üst yönetim ekibi yaş heterojenliği ile sermaye dönüşüm oranı arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki mevcuttur. Üst yönetim ekibi yaş homojenliği arasında olumlu ilişki sonucuna ulaşılmaktadır.

Üst yönetim ekibi boyutunun artması varlıkların dönüşüm oranını artırması heterojen yapı ile açıklanabilir. Büyük ekipler aynı zamanda kaynak çeşitliliğine de sahip olurlar. Smith ve diğerlerine (1994) göre; söz konusu kaynak çeşitlilikleri; gelişmiş grup bilgisi, yaratıcılıktır. Marlin ve diğerleri (2004), büyük grupların daha çok potansiyeline sahip olduğunu ve üst yönetim ekibi büyüklüğünün heterojenliği etkilediğini belirtmektedir. “Birçok bakımdan üst yönetim ekibi işletmenin bilgi işlem merkezi olarak görülür” Hoffman ve diğerleri, (1997,121). Ekibe katılan her yeni iyi yeni bilgi, birikim, tecrübe ve stratejik bakış açısını beraberinde getirmektedir. “Birçok girdi gruba heterojen karar sürecini sağlamakta, farklı bakış açıları beraberinde getirmektedir” Robbins ve diğerler, (2007, 318). Büyük ekipler özellikle karmaşık ortamlarda etkili sonuçlar yaratırlar. Bu tür ekipler belirsizliğe karşı etkili davranış potansiyeline sahiptir. Kararların bireysel olarak değil ekip olarak alınması isabetliliğini bireysel boyuta göre daha isabetli ve tutarlı yapmaktadır.

Sonuçların olumlu ilişkiyi göstermesi büyük boyutun yarattığı olumsuz etkilerin yaşanmadığını da ortaya koymaktadır. Ekip boyutu arttıkça iletişim sorunu da artmaktadır (Wiersema ve Bantel, 1992; Haleblan ve Finkelstein, 1993). Ülkemiz üst yönetim ekip üyeleri boyuttan bağımsız olarak işle ilgili konularda iletişim ve koordinasyon sorunu yaşamamaktadır.

Araştırma sonuçları açısından diğer önemli bulgu da üst yönetim ekibi yaş homojenliğinin sermaye dönüşüm oranını olumlu olarak etkilemesidir. Çalışmada üst yöneticilerinin genç veya yaşlı olması değil ekip içerisindeki dağılım derecesi değerlendirilmiştir. Yaş homojenliği ile performans arasındaki olumlu ilişki Auden (2006) araştırmasında da tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada varlıkların dönüşüm oranı ile yaş homojenliği arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Auden'e (2006) göre; sonucun en önemli açıklaması benzerliğin üyeler üzerinde yarattığı uyum yeteneğidir.

Zıt yapı ve görüşler çatışma yaratarak performansı azaltmaktadır. Benzer bilişsel yapıya sahip üyelerden oluşan ekiplerin etraflarındaki belirsizlikleri anlamaları mümkündür (Colella ve diğerleri, 2009, 242). Benzer özelliklerden kaynaklanan fikir birliği, çelişkileri azaltmakta ve stratejik karar alınmasını kolaylaştırmaktadır.

Ping'e (2007) göre; birbirine benzer yaş grubundaki yöneticiler genellikle benzer tecrübe ve değerlere sahiptir. Benzerlik iletişim ve karar verme sürecinde etkinlik yaratmaktadır. Davidson ve diğerleri (2006) benzerliğin üyeler üzerinde çekim gücü yaratarak performansı olumlu yönde artırdığını belirtmektedir. Üst yönetim ekibi üyelerinin benzer nitelikler taşıması fikir birliği, uygunluk ve uyum yaratmaktadır. Priem (1990) araştırmasındaki deneysel bulgular benzerliğin olumlu sonuçlar verdiğini göstermektedir. Benzer yaş grubundan gelen, benzer tecrübe ve birikime sahip üyeler arasındaki uyum çatışmaların

azalmasına, fikir birliği sağlanmasına stratejik kararların kolaylıkla alınmasına sonuçta performansın artmasına neden olmaktadır.

Araştırmamızda sadece tek bir demografik değer kullanılmıştır. Üst yönetim ekibi hakkında yapılan araştırmalarda yöneticilere ait diğer demografik özelliklerin de araştırılması ülkemizdeki performans ilişkilerinin ortaya konmasına kapsamlı biçimde katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça:

- Auden C. William, (2006), *Top Management Team and Performance*, Book Surge LLC.
- Chatman Jennifer A., 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, No.5 s. 956–974.
- Colella ve diğerleri, (2009), *Team Effectiveness in Complex Organizations Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*, Taylor & Francis Group, USA
- Davidson N. W., Nemeç C., Worrell L. D., (2006), “Determinants of CEO age at succession”, *Journal of Management and Governance*, Vol. 10, s. 35–57.
- Ferrier J. W., Lyon W., D., (2004), “Competitive repertoire simplicity and firm performance: The moderating role of top management team heterogeneity”, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 25, s. 317–327.
- Gong Yaping, (2006), “The impact of subsidiary top management team national diversity on subsidiary performance: Knowledge and legitimacy perspective” *Management International Review*, Vol. 46, No. 6, s. 771–789.
- Haleblian J., Finkelstein S., (1993), “Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 4, s. 844–863.
- Hambrick C. Donald, Mason A. Phyllis, (1984), “Upper echelon: The organization as a reflection of its top management”, *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, s. 193-206
- Hambrick C. D., Cho S. T. ve Chen J. M., (1996), “The influence of top management team heterogeneity on firms competitive moves”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, s. 659–64.
- Hoffman J. J., Lheureux A. R., Lamont T. B., (1997), “The effect of inner and outer TMT size on the performance of international firms”, *Journal of Management Issues*, Vol. 9, No. 1, s. 121–134.
- Kiefer Sabrina, (2007), *Top Management Team Diversity and Firm Performance*, Saabrücken Verlag.
- Kirkman L. B., Tesluk E. P. ve Rosen B., (2004), “The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment effectiveness”, *Group & Organization Management*, Vol. 29, No. 3, s. 334–364.

- Krishnan A. M., Miller A. ve Judge Q. W., (1997), "Diversification and top management team complementarity: is performance improved by merging similar or dissimilar team?", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 5, s. 361-374.
- 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, s. 361-381.
- Ping Zhang, (2007), "Top management team heterogeneity and firm performance: An empirical research on Chinese listed company", *Management Review*, Vol. 18. No. 5, s. 54-60.
- Priem L. Richard, (1990), "Top management team group factors, consensus, and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, s. 469-478.
- Pfeffer Jeffrey, (1985), "Organizational demography: Implications for management", *California Management Review*, Vol. 28, No. 1, s. 67-81
- Robbins S. P., Judge T. A., (2007), *Organizational Behavior*, Prentice HallUpper, New Jersey
- Smith G. K., Smith A. K., Olian D. J., Sims P. H., O'Bannon P. D. ve Scully A. J., (1994), "Top management team demography and process: The role of social integration and communication", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, s. 412-438.
- Wiersema F. M., Bantel A. K., (1992), "Top management team demography and corporate strategic change", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, s. 91-121.

AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK YÖNELİM DÜZEYLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Cemal ZEHİR
GYTE İşletme Fakültesi
zehir@gyte.edu.tr

Erkut ALTINDAĞ
GYTE İşletme Fakültesi
ealtindag@gyte.edu.tr

A.Zafer ACAR
Okan Üni.MYO Lojistik Programı
zafer.acar@okan.edu.tr

ÖZET

Modern yönetim alanındaki çalışmaların başında çeşitli stratejik yönelimlerin şirket performansına nasıl etki edildiğinin bilimsel olarak araştırılması gelmektedir. Bu çalışmada literatürdeki en önemli yönelim türleri olan girişimcilik, yenilikçilik, müşteri ve öğrenme yönelimlerinin Türkiye'deki aile şirketlerinde nasıl bir rekabet avantajı sağladığı değerlendirilmiştir. Çeşitli ölçeklerdeki aile şirketlerinde, kilit rollerdeki yöneticilere uygulanan toplam 280 anket sonucunda elde edilen bulgular, veri güvenilirliği ve keşifsel faktör analizlerine tabi tutulduktan sonra boyutlar arasındaki ilişkiler regresyon analizleri ile incelenmiştir. Sonuç olarak stratejik yönelimlerin aile şirketlerinin nitel ve nicel performansı üzerindeki pozitif etkileri ortaya konulmuş, akademisyen ve yöneticilere çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: Stratejik yönelimler, aile şirketleri, firma performansı, ampirik araştırma

1.GİRİŞ

Hızla küreselleşen dünyamızda firmalar rekabet avantajı sağlamak için farklı teknikler kullanmaktadır. Özellikle aile şirketi karakteristiğinde olan şirketlerin dinamik bir pazarda güçlü bir pozisyon sağlamaları için çeşitli stratejik yönelimleri örgütlerinde uygulamak zorunda oldukları bir gerçektir. Zaman temelli rekabet avantajı sağlamada kullanılan stratejiler sadece ürün ve servislerin hazırlanması süresinin kısaltılmasında ve işçilik, teslimat gibi işlemlerin daha hızlı yapılmasını sağlamakta değil, performans kriterine bağlı olarak yüksek kalitede ürünler üretebilme yeteneğine ve esnekliğe de etki eden önemli tekniklerdir. Bir çok çalışmada stratejik yönelimlerin aktif dönüş oranı, satışlardaki artış, yeni ürün başarısı ve artan pazar payı gibi kârlılık etkisi gösteren performans kriterlerine olumlu yönde ettiği ortaya çıkmıştır (Narver ve Slater, 1990). Ayrıca her stratejik yönelimin aile şirketlerinde kârlılık ve büyüme performansına etkisi farklıdır. Bu yönelimler direkt olarak firma performansına etki ettiği gibi, rekabetin yoğun olarak

hissedildiği ve hızla değişen dış çevrede de rekabet gücünün güçlenmesine veya zayıflamasına da yol açabilir (Berthon vd., 2004). Örneğin, disiplinli öğrenme ve öğrenme yönelimi bağımsız bir şekilde yeni ürün geliştirme sürecini olumlu etkileyebilir (Baker ve Sinkula, 1999).

Aile şirketi karakterindeki firmalarda kullanılan birçok stratejik yönelim çeşitleri bulunmaktadır. Bunların başında müşteri yönelimi gelmektedir. Bir işletmenin içerisinde bulunduğu pazarda stratejik rekabet avantajı sağlayabilmesinin ana koşullarından biri müşterisini anlayabilmesidir. Müşteriye yaratılan değeri artırabilmek için aile şirketlerinin müşterilerinin değer zincirinin tümüne hâkim olması gerekir. Değer zinciri boyunca müşteriye yaratılabilecek katma değer ya müşteriyi rekabet ettiği pazarda daha etkin hale getirmek ya da operasyonunda verimli hale getirmekten geçer (Çandır ve Uray, 2008). Çok sayıda rakibin olduğu dinamik pazarlarda rekabet odaklı olmaktan ziyade müşteri odaklı olmaya önem vermek daha önemlidir. Büyümenin yavaş olduğu pazarlarda müşteri ihtiyaçları göreceli olarak daha öngörülebilir; fiyat, tüketici ve aracı promosyonlarının iş sonuçlarına etkisi müşteri ihtiyaçlarını karşılamaktan daha belirleyici olabilmektedir. Bu ortamdaki şirketler de üretim, ar-ge ve pazarlama harcamalarındaki maliyetlerini rakiplerine kıyasla düşürmeye yönelik bir strateji belirleyebilirler. Yavaş pazar büyümesinin gözlemlendiği dönemlerde, bu nedenle rakip yönelimleri gözlenebilir (Day ve Wensley 1988). Ayrıca müşteriye yönelik yüksek değer sağlamak, müşteri memnuniyeti yaratmaktır. Müşteri memnuniyeti ile pazar oryantasyonu arasında güçlü bir ilişki olmasından dolayı, müşterisine yüksek değer yaratan işletmenin, pazar oryantasyonu düzeyinin de yüksek olacağı söylenebilir (Örs, 2005). Bir başka stratejik yönelim ise yenilikçilik. Baker ve Sinkula'nın (1999) geliştirdikleri modele göre yenilikçilik, şirketin bulunduğu pazarda ilk defa geliştirilen yeni hizmet ve ürünlerle yer alması, ürün farklılaştırmasını üst düzeyde gerçekleştirebilme yeteneğidir. AB ve OECD literatürüne göre ise, yenilik, süreç olarak, "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi" ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, "pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti" de anlatır. Aile şirketleri iş modelleri, ürünler, hizmetler, süreçler ve dağıtım kanalları gibi birçok alanda yenilikçilik faaliyetine yönelebilir (Carr, 1999). Temel amaç, dalgalı ve yüksek derecede karmaşık pazarlardaki rekabetçi konumu güçlendirmek, rakipleri sektörden dışlamak ve uzun vadeli bir büyüme süreci yakalamaktır (Eisenhardt ve Brown, 1999; Freeman, 1994; Lawless ve Anderson, 1996). Öğrenme yönelimi, bir örgütün sistematik öğrenmeye, üretkenlik, proaktif öğrenme gibi konuları kapsayan karakteristiğidir (Celuch, vd., 2002). Örgüt kültüründeki eski dogmalarla mücadele etme, yeni teknik ve metotları hayata geçirmeye çalışma faaliyetlerinin toplamıdır. Kalıcı bir rekabet avantajını sağlamak için en değerli kaynakların başında öğrenme yönelimi gelmektedir. Uzman öğrenici olarak nitelendirilen örgütler, öğrenen organizasyonlar olarak nitelendirilir. Öğrenen örgütler şu şekilde de tanımlanmaktadır: "Üreten, geliştiren, bilgiyi transfer edebilen, yeni bilgi ve öngörülerini davranışlarına yansıtabilen örgütlerdir". Birçok bulgu örgütsel öğrenmeyi bir süreç, bilişsel bir girişim ve diğerlerinden kendini farklı kılabilmek yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bazı görüşlere göre de yeni bir düşünce sistemine geçmek için gerekli olan davranışsal değişimdir (Baker ve Sinkula, 2007). Girişimcilik yönelimi, şirketlerin ve onların üst düzey yöneticilerinin girişimsel faaliyetlere olan eğilim ve yönelimini ölçen, firmaları çok muhafazakârdan çok girişimciye dek uzanan bir cetvelde yerleştiren bir değerlendirme mekanizması olarak da görülebilir (Zahra, 1991; Fiş ve Wasti, 2009). Stratejik yönetim literatüründe girişimcilik yönelimi yeni ürün geliştirme sürecinde risk alıcı ve keşifsel çalışmaları meydana getiren bir öğrenme ve seçme mekanizması olarak nitelendirilir (Lumpkin ve Dess, 1996). Dâhili kontrol sistemleri yeni ürün geliştirme aşamalarının kullanılan bir araçtır. Örgütün amaçları doğrultusunda yeni ürün geliştirme

faaliyetlerinin tamamlanmasını sağlayan girişimcilik yönelimi, aile şirketleri açısından da sürdürülebilir rekabet avantajı için anahtar özellik konumundadır. Buna bağlı olarak bir firma açısından girişimcilik, üst yönetimin yeni fikirlere açık olması olarak da tanımlanabilir. (Siguaw vd., 2006; Li, vd., 2006). Ayrıca kurumsal girişimciliğin temel amaçları içerisinde yer alan yeni atılımlarda bulunmak, yeni pazarların oluşturulması, yeni temel yetkinliklerin edinimi ve yenilikçiliğe dayalı rekabet avantajının kazanılması sayesinde girişimci yöneticiler, kurumlarının finansal performanslarının ve öz kaynaklarının güçlenmesi ile büyümeyi sağlarken, kurum çalışanlarına sunacakları girişim ortamı ile çalışanların iş tatminlerini ve motivasyonlarını arttırmabileceklerdir (Bulut, vd., 2008).

Tüm stratejik yönelim türlerinin birbirini desteklediğini de düşünüldüğünde, stratejik yönelimlerin bir veya birkaçını kendi örgütlerinde başarılı bir şekilde uygulayabilen firmaların ne kadar önemli bir rekabet avantajına sahip olabilecekleri ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de bu alanda yapılan akademik çalışmalar konunun yerli literatüre girişiyle paralel olarak henüz oldukça azdır. Bu açıklığa katkıda bulunmayı hedefleyen çalışmamız ile Türk aile şirketlerinde stratejik yönelimlerin, şirketlerin nitel ve nicel performanslarını ne ölçüde etkilediğinin tespiti amaçladığımız bu çalışma ile akademik anlamda bu açıklığın bir nebze olsun kapatılmasına katkıda bulunarak ulusal ekonomimize faydalı olmayı ümit etmekteyiz.

2. METODOLOJİ

2.1. Kavramsal Çerçeve

Stratejik yönelimlerin son dönemlerde önem kazandığı işletme dünyasında yapılan araştırmaların odak noktası, hangi yönelimin şirket performansını ne ölçüde etkilediğini ölçmek ve değerlendirmek olmaktadır. Bu bağlamda araştırmamızda kullandığımız hipotezler bilimsel literatür ışığında geliştirilmiş ve Türk aile şirketlerinin uyguladıkları stratejik yönelimlerin işletmenin nitel ve nicel performanslarını nasıl etkilediğinin etkilerini araştırarak bir model oluşturulmuştur. Bu kapsamda, giriş bölümünde yer verilen literatürden alınan destek ile şu hipotezler geliştirilmiştir:

Tablo-1: Kuramsal Hipotezler

Hipotez 1a: Yenilikçilik yöneliminin aile şirketlerinin niteliksel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.	Hipotez 1b: Yenilikçilik yöneliminin aile şirketlerinin niceliksel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.
Hipotez 2a: Girişimcilik yöneliminin aile şirketlerinin niteliksel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.	Hipotez 2b: Girişimcilik yöneliminin aile şirketlerinin niceliksel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.
Hipotez 3a: Müşteri yöneliminin aile şirketlerinin niteliksel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.	Hipotez 3b: Müşteri yöneliminin aile şirketlerinin niceliksel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.
Hipotez 4a: Öğrenme yöneliminin aile şirketlerinin niteliksel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.	Hipotez 4b: Öğrenme yöneliminin aile şirketlerinin niceliksel performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkisi vardır.

2.2. Ölçekler

Bu ampirik araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı önceki bilimsel araştırmalarda kullanılan literatür destekli modellerden alınmıştır. Yenilikçilik yöneliminin firma performansına etkisi için alınan ölçek, daha önceki araştırmalardan (Hurley ve Hult, 2004; Gatignon ve Xuereb, 1997) uyarlanarak kullanılmış ve araştırmaya dâhil edilmiştir. Türkiye’de aile şirketlerinde uygulanan girişimcilik yöneliminin tespiti için güvenilirlik ve geçerlilik sonuçları onaylanmış olan bir literatür modelinden (Li vd., 2006) alınmıştır. Örnekleme yer alan müşteri yönelimi, stratejik yönetim alanındaki en önemli konu başlıklarından birisidir. Bu nedenle anket ölçeği oluşturulurken çok seçici davranılmış, Berthon vd.’nin (2004) geliştirerek literatüre kazandırdıkları ölçek uyarlanmıştır. Öğrenme yönelimi ölçeği ise Hult vd.’nin (2003) geliştirdiği ölçekten adapte edilmiştir. Son olarak ankette kullanılan nitel ve nicel performans ölçekleri ise literatürdeki güncel ve en sık kullanılan modellerden alınmıştır (Baker ve Sinkula, 1999; Lynch vd., 2000; Zahra vd., 2002) Ankette yer alan soru cümlelerinin oluşturulmasında, ölçeklerin orijinal dili olan İngilizce’den Türkçe’ye tercüme ve geri tercüme metodu (Brislin, 1970) kullanılmış, çeşitli akademisyen ve yöneticilerle yapılan mülakatlar vasıtası ile ölçekte yer alan sorularda anlam karmaşası ya da ifade bozukluğu olup olmadığı sorgulanmıştır. En son aşamada yedili Likert tipi ölçek kullanılarak ankete son şekli verilmiş ve şirket yöneticileri üzerinde uygulanmıştır.

2.3. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Ekonomi içindeki oranları ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, genellikle aile reisi veya aileden herhangi biri tarafından geçim sağlamak amacıyla teşkil edilen ve ilerleyen aşamalarda yönetim kademelerinde aile üyelerinden bireylere yer verilen şirket tipleri, diğer şirket tiplerine göre sayıca çok fazladır (Poutziouris, 2002). Türkiye’deki şirketlerin ise yaklaşık %95’i aile şirkettir (Fındıkçı, 2008: 2; Kırım, 2002). Bu yüksek oran araştırmanın önemini de arttırmaktadır. Araştırmamız gerek KOBİ gerekse büyük ölçekli Türk işletmeleri üzerinde yürütülmüş, veriler yüz yüze görüşme, posta ve e-mail yöntemleri ile toplanmıştır. Şirketlerdeki üst düzey yöneticilere ve firma sahiplerine öncelik verilmiş, şüpheli veya eksik anketler araştırmaya dâhil edilmemiştir. Veri saklanması ve uygun doldurulmama gibi nedenlerle elenen anketlerden sonra toplam olarak 145 firmadan 280 adet anket ile bir veritabanı oluşturulmuştur. Örneklem dâhilinde seçilen şirketlerin aile şirketi olup olmadıklarının anlaşılması için özel bir soru sistemi geliştirilmiş ve uygulama anketine dâhil edilmiştir.

2.4. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Bu çalışmada anket formunda yer alan değişkenlerin birçoğunun geçerlilik ve güvenilirlikleri önceki çalışmalarda test edilmiş olmasına rağmen tekrar ölçek güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur ve kapsamlı bir analiz sürecinden geçirilmiştir. Öncelikle güvenilirlik testi olarak Croanbach alfa değerine bakılmış; tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısının $\alpha = ,953$ gibi tatmin edici bir seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte yer alan değişkenler birer birer incelendiğinde ölçek güvenilirlik katsayısını aşan ve ,500’den düşük düzeltilmiş değişken-toplam korelasyon değeri bulunan bazı değişkenler (müşteri yöneliminden c13, c14, c15, c16, girişimcilik yöneliminden e5, yenilikçilik yöneliminden i7, i9, i10 ve son olarak bağımlı değişken olan performanstan p3, p9 değişkenleri) ölçek dışına çıkartılmışlardır. Bu işlem sonunda ölçeğin kümülatif güvenilirlik katsayısı değeri $\alpha =$

,964'e yükselmiştir. Bu oranın literatürde genel kabul gören kritik eşik seviyesi ,700'den (Nunnally, 1978; Nunnally ve Bernstein, 1994) yukarı olması nedeniyle ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir. büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik analizini takiben temel bileşen analizi ile ölçeklerdeki faktör yapıları ortaya çıkartılmıştır. Bu uygulamada ,500 değerinin üzerinde faktör yükü olarak bileşenlerine ayrılan değişkenler dikkate alınmıştır. Çapraz yükleme yapan ve herhangi bir bileşene ayrılmayan değişkenler ölçekten çıkarıldıktan sonra müşteri odaklılık üç bileşene (müşteriye bakış, yakın çevreye bakış, iç çevreye bakış) ayrılmıştır. Girişimcilik ve yenilikçilik yönelimleri tek bir faktör oluştururken öğrenme odaklılık dört bileşene (takım yönelimi, sistem yönelimi, öğrenme yönelimi, ortak hafıza yönelimi) ayrılmıştır.

Tablo.2 Faktör analizi

Değişkenler	Bileşen sayısı	α	Açıklanan Varyans	Toplam
Müşteri yönelimi	3	0,943	% 69,327	
Girişimcilik yönelimi	1	0,864	% 71,301	
Yenilikçilik yönelimi	1	0,910	% 65,696	
Öğrenme yönelimi	4	0,967	% 81,779	
Performans	2	0,930	% 73,219	

2.5. Araştırma sorunsalının çözümlenmesi

Araştırma sorunsalının çözümlenmesinde öncelikle araştırma modelimizde yer alan faktörler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda araştırma modelinde yer alan dört bağımsız değişkenken ikisi olan girişimcilik ve yenilikçilik yöneliminin hem birbirleriyle hem de işletme performansı boyutlarıyla aralarında pozitif ve çift yönlü bir ilişki olduğu ($p < 0.001$) tespit edilmiştir. Tablo 3'de modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (St.Sapma) değerleri ile Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Bileşenler	Ort.	St.Sap.	1	2	3	4	5	6
Girişimcilik	4,823	1,483	1,000					
Yenilikçilik	5,157	1,328	,756**	1,000				
Müşteri	5,463	1,109	,366**	,481**	1,000			
Öğrenme	5,258	1,307	,425**	,454**	,534**	1,000		
Nic.Perf.	4,563	1,116	,310**	,318**	,143*	,062	1,000	
Nit.Perf.	4,598	1,386	,443**	,464**	,125*	,140*	,693**	1,000

$p^* < 0,05$; $p^{**} < 0,01$

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

- Girişimcilik yönelimi ile (β : 0,209) ile yenilikçilik yöneliminin (β : 0,389) işletmenin niteliksel performansına doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olduğuna dair H1a ve H2a hipotezleri desteklenmiştir (R^2 : 255; F: 10,219).
- Girişimcilik yönelimi ile (β : 0,138) ile yenilikçilik yöneliminin (β : 0,184) işletmenin niceliksel performansına doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olduğuna dair H1b ve H2b hipotezleri desteklenmiştir (R^2 : 134; F: 4,639).
- Öğrenme yönelimi ve müşteri yöneliminin hem niteliksel hem de niceliksel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Dolayısıyla H3a, H3b, H4a ve H4b hipotezleri desteklenmemiştir.

Buraya kadar yapılan analizler sonucunda girişimcilik ve yenilikçilik yönelimlerinin hem niteliksel hem de niteliksel işletme performansı üzerine olan etkilerinin varlığı görülmüştür. Diğer taraftan müşteri ve öğrenme oryantasyonlarının tüm alt boyutlarının ne niceliksel ne de niteliksel işletme performansı üzerine doğrudan etkileri tespit edilememiştir. Elde edilen bu bulgu, müşteri ve öğrenme oryantasyonu alt boyutlarının işletme performansı alt boyutları arasında korelasyon bulunmaması bulgusuyla da desteklenmektedir. Yani girişimcilik ve yenilikçilik yönelimlerinin araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerdeki artışlar, performans üzerinde artışlara neden olmaktadır. Bir başka deyişle girişimcilik yönelimi ile performans ve yenilikçilik yönelimi ile performans arasında doğrusal bir ilişki gözlemlenmektedir. Girişimcilik ve yenilikçilik arasındaki yüksek korelasyon da, iki yönelimin şirketlerde birlikte uygulandığı ve bir bütün olarak algılandıkları yönünde bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Tüm bu bulgular ışığında literatürden aldığımız desteklerle müşteri ve öğrenme odaklılık alt boyutlarının girişimcilik ve yenilikçilik boyutu ile aralarında mevcut olan ilişkinin yönü araştırılmıştır ve şu bulgular elde edilmiştir:

- Müşteri yöneliminin alt boyutlarından birisi olan işletmenin kendi iç çevresine bakış değişkeninin girişimcilik (β : 0,296) ve yenilikçilik (β : 0,321) yönelimleri üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olduğuna dair bulgu elde edilmiştir.
- Ayrıca öğrenme yönelimindeki alt boyutlardan birisi olan sistem yönelimi değişkeninin girişimcilik (β : 0,266) ve yenilikçilik (β : 0,392) yönelimleri üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olduğuna dair bulgular ortaya çıkmıştır.

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Literatürde başta yenilikçilik yönelimi olmak üzere tüm stratejik yönelimlerin firma performansına olumlu etkileri olduğunu öne süren araştırmacılar olduğu gibi (Hult vd., 2003; Olson vd., 2004), bir kısım araştırmacılar da bu görüşün karşıtını savunmaktadır (Manu ve Sriram, 1996; Noble vd., 2002). Türkiye'deki aile şirketlerinde kullanılan stratejik yönelimlerin ve bu yönelimlerin şirket performansı üzerine etkilerinin incelendiği bu araştırmamızda, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelendiğinde elde edilen analiz bulguları, girişimcilik ve yenilikçilik yöneliminin işletmenin gerek niteliksel gerek de niceliksel performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu açık bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgu, Türk aile şirketlerinin güncel yönetim teorileri ile küresel trendleri takip ederek kendi şirketlerine entegre etmeye çalıştıkları şeklinde değerlendirilebilir.

Yenilikçilik olgusu, firmanın çıkardığı yeni ürün ve hizmetlere olan inancını da göstermektedir. Girişimcilik yöneliminde de rakiplere hızlı cevap verebilme ve sektörde

yeni ürün ve hizmetlere öncülük etmek gelmektedir. Girişimcilik yönelimi ile benzer bir karakterde olan yenilikçilik yönelimi arasındaki yüksek korelasyon da, bu iki yönelimin Türk aile şirketleri tarafından sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için genellikle birlikte kullanıldığını ortaya koymaktadır. Şirketlerin gelişmek için yeniliklere vurgu yapması ve süreçlerde, buna bağlı olarak da ürün ve hizmetlerde farklılaşmaya gitmek aile şirketlerinin çekirdek rekabet avantajına dönüşmeye başlamıştır. Ayrıca bu bulgular ışığında, özellikle aile şirketi karakteristiğindeki şirket yöneticilerine piyasadaki konumlarını korumaları ve örgütü daha güçlü bir yapıya kavuşturmaları için performanslarını arttırmak amacıyla üst yönetimin aldığı kararlarda yenilikçiliğe ve girişimciliğe vurgu yaparak ürün veya hizmet ürettiklerini görmekteyiz.

Diğer iki yönelim olan müşteri ve öğrenme yönelimi ile ilgili bulguları inceleyecek olursak, bu stratejik yönelimlerin tüm boyutları ile firmanın performansına direkt etki ettiğine yönelik bir bulgu elde edilmemiştir. Ancak, öğrenme yönelimi ve müşteri yönelimi uygulamalarında özellikle şirketin iç çevresini analiz etmekte ve kusuruz işleyen bir sistem oluşturmak için faaliyet gerçekleştirme alt boyutlarının girişimcilik ve yenilikçilik yönelimleri üzerinde bir etkisi bulunmaktadır. Bu da dolaylı olarak performansı etkilemektedir.

Konu üzerinde çalışan akademisyenlere araştırmamızda işletme performansı üzerinde doğrudan etkilerini tespit edemediğimiz müşteri ve öğrenme yönelimlerinin diğer stratejik yönelimlerin uygulanmasını ne düzeyde etkilediği üzerinde yoğunlaşmalarını tavsiye etmekteyiz. Aile şirketi yöneticilerine ise, bu stratejik yönelimlerin tek tek değil bir kombinasyon şeklinde uygulandığında şirketin performansını daha yüksek düzeyde etkilediğini hatırlatmak isteriz. Girişimcilik ve yenilikçilik yönelimlerinin birbirlerini desteklemeleri ve birlikte kullanılmaları da bunun bir kanıtı olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Baker W.E. ve Sinkula, J.M. 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27(4), 411-427.
- Baker W.E. ve Sinkula, J.M. 2007. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.24, 316-334
- Berthon, P., Hulbert, J.M. ve Pitt, L. 2004. Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, Vol.38(9-10), 1065-1090.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.1, 185-216.
- Bulut, Ç., Fiş, A.M., Aktan, B. ve Yılmaz, S. 2008. Kurumsal girişimcilik: Kavramsal yapı üzerine bir tartışma. *Journal of Yaşar University*, Vol.3 (10), 1389:1416.
- Carr, N.G. 1999. Forethought: Visualizing innovation. *Harvard Business Review*, Vol.77(5), 16.

- Celuch, K.G., Kasouf, C.J. ve Peruvemba, V. 2002. The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. *Industrial Marketing Management*, Vol.31 (6): 545-554.
- Çandır, M.K. ve Uray, N. 2008. Müşteri karar sürecine dahil olma düzeyi ve performansa etkisi, *İTÜ Dergisi/b*, Sayı:5/1, 67-77.
- Day, G.S. ve Wensley, R. 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, Vol.52(2), 1-20.
- Eisenhardt, K.M. ve Brown, S.L. 1999. Patching: Restitching business portfolios in dynamic markets. *Harvard Business Review*, Vol.77(3),72-82.
- Fındıkçı, İ. 2008. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma* (3ncü basım). Alfa: İstanbul.
- Fiş, A.M. ve Wasti, S.A. 2009. Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTU Gelişme Dergisi*, Vol.35 (Özel Sayı), 127-164.
- Freeman, C. 1994. Innovation and growth. in M. Dodgson ve R. Rothwell (eds.) *Handbook of Industrial Innovation*, Aldershot, UK: Edward Elgar Publishing Limited. Part I., 78-93.
- Gatignon, H. ve Xuereb, J.M. 1997. Strategic orientations of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, Vol.34, 77-90.
- Hult, G.T.M., Ketchen D.J. ve Nichols E.L. 2003. Organizational learning as a strategic resource in supply management. *Journal of Operations Management*. Vol.21, 541-556.
- Hurley, R.F. ve Hult, G.T. 1998. Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, Vol. 62, 42-54.
- Kırım A. 2002. *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Lawless, M.W. ve Anderson, P.C. 1996. Generational technological change: Effect of innovation and local rivalry on performance. *Academy of Management Journal*, Vol.39(5), 1185-217.
- Li, Y., Liu, Y. ve Zhao, Y. 2006. The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. *Industrial Marketing Management*, Vol.35, 336-347.
- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, Vol.21, 135-172.
- Lynch, D.F., Keller, S.B. ve Ozment, J. 2000. The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21(2), 47-67.
- Manu F. ve Sriram A.V. 1996. Innovation marketing strategy environment and performance. *Journal of Business Research*, Vol.35, 79-91.
- Narver, J.C. ve Slater, S.F. 1990. Creating the effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol.48, 69-73.
- Narver, J.C., Slater, S.F. ve Tietje, B. 1998. Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, Vol.2/3, 241-256.

- Noble, C.H, Sinha, R.K. ve Kumar, A. 2002. Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Business Research*. Vol.66, 25–39.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory* (2nd Ed.). New York: McGraw Hill.
- Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. 1994. *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill
- Olson E.M, Slater S.F ve Hult T.G. 2005. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, Vol.69, 49–65.
- Örs, H. 2005. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel hizmet oryantasyonu (OHO) düzeyleri ve sektörel karşılama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2, 113-136.
- Poutziouris, P., Wang, Y. ve Chan, S. 2002. Chinese entrepreneurship: The development of small family firms in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.9(4), 383-399.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. ve Enz, C.A. 2006. Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Product Development & Management Association*, Vol.23, 556–574.
- Zahra S.A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, Vol.6, 259-285.
- Zahra, S.A., Neubaum, D.O. ve El-Hagrassey, G.M. 2002. Competitive analysis and new venture performance: Understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27(1), 1-28.

TÜRK ÜNİVERSİTELERİ REKABETÇİ OLABİLİRLER Mİ? ÜNİVERSİTELERİN STRATEJİK PLANLARI ÜZERİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Düzce Üniversitesi,
Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
izzetkilinc@duzce.edu.tr

Arş. Gör. Süleyman AĞRAŞ

Düzce Üniversitesi,
Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
suleymanagras@duzce.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, üniversitelerin stratejik planlarından hareketle rekabet konusuna yönelik yaklaşımlarını belirlemek ve bu yaklaşımları doğrultusunda belirledikleri rekabet stratejileri varsa ortaya koymaktır. Araştırma amacına ulaşmak için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye'deki devlet ve vakıf üniversiteleri oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri doküman incelemesi tekniği ile elde edilmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular bazı üniversitelerin vizyon ve stratejik açmalarının rekabetçi olmaya yönelik olarak geliştirildiğini göstermektedir. Bununla birlikte araştırmanın sonuçları genel olarak üniversitelerin stratejik planlarında rakip kavramına hiç yer vermediklerini, rekabet konusunu ise oldukça sınırlı düzeyde ele aldıklarını göstermiştir. Ayrıca üniversitelerin stratejik planları üniversitelerin rekabet stratejileri geliştirmediklerini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak üniversiteler henüz rekabet üzerinde yoğunlaşmamaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Rekabet, Türk Üniversiteleri.

1.GİRİŞ

Son yıllarda Türkiye kamuoyunda üniversiteler farklı açılardan tartışma konusu haline gelmiştir. Bu yönde yapılan bazı tartışmalarda; yeni açılan üniversiteler, üniversitelerde eğitim kalitesi, Türkiye'nin en iyi üniversiteleri (Güçlü, 2010), Türkiye'nin en iyi 10 üniversitesi (İzafet, 2010) gibi konular yer almaktadır. Tartışmaların yoğunlaştığı konulardan birisi de Türk üniversitelerinin birbirleri ile ve gelişmiş ülkelerin üniversiteleri ile ne ölçüde rekabet edebilecekleridir. Bu konuda üniversiteler arasında belirli ölçütlere (yayın sayısı gibi) dayanılarak yapılan sıralamalar dikkat çekmektedir. Ancak üniversitelerin rekabet edebilirlikleri ile ilgili literatürde bir eksikliğin olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, üniversitelerin oluşturdukları stratejik planları rekabet faktörü açısından irdelemek amaçlanmıştır. Bu amaçla üniversitelerin stratejik planları üzerinden rekabet kavramına ilişkin bulgular ortaya konulmuş ve yorumlanmıştır. Stratejik planlar üzerinden rekabet faktörü irdelenirken özellikle üniversitelerin vizyon ifadeleri, stratejik amaçları, ve stratejik planlar içinde geçen rakip ve rekabet kavramları ele alınmıştır. Vizyon ve stratejik amaçlarda üniversitelerin rekabetçi olma yönündeki gelecek yönlü eğilimleri değerlendirilmiştir. Rakip ve rekabet kavramlarına yönelik analizde ise üniversitelerin rekabet konusuna atfettikleri önem ve üniversiteler arası rekabet algıları ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonuçları kamu ve vakıf üniversiteleri, anakent ve taşra üniversiteleri açısından karşılaştırmaları içermektedir. Bu çalışma, Türkiye'deki yüksek öğretim kurumlarının stratejik planlamadaki yaklaşımlarını rekabet açısından değerlendirmeye yönelik başlangıç çalışmalarından birisi olması açısından önemlidir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Chandler (1962) ve Ansoff (1965) gibi yazarlar tarafından öne çıkartılan stratejik planlama genel bir ifadeyle geleceğin tahmin edilerek işletmenin içinde bulunduğu çevrenin analiz edilmesi ve güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak işletme için uygun stratejilerin seçilmesi işinin sistematik hale sokulması olarak açıklanabilir (Kılınç, 2003;1). Bryson (1988, 2004;2) işletmelerin stratejik planlamaya olan ihtiyacının örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin giderek belirsizleşmesi ve çevresel bağlantıların karmaşıklaşmasından ortaya çıktığını belirtmektedir. Yazar işletmelerin stratejik planlama yoluyla istenilen değişimin gerçekleştirilebileceğini ifade etmekte ve bunun için stratejik planlamanın sunmuş olduğu stratejik düşünme, öğrenme ve davranmanın önemini vurgulamaktadır. Literatürde stratejik planlama ve rekabet ilişkisi ile ilgili olarak yapılan bazı çalışmalarda konunun firma performansı açısından ele alındığı görülmektedir. Örneğin, Powell (1992:552) firmaların geliştirdikleri stratejik planların firma için ekonomik değer sağlama aracı olduklarını belirtmiştir. Ekonomik değer maksimize edilmesi firmanın finansal performansı açısından önemlidir. Yazar, stratejik planlamanın böyle bir işlevi sağlayabileceğini ifade etmiştir. Miller ve Kardinal, (1994) de stratejik planlama ve işletme performansı ilişkisinin pozitif yönlü olduğunu belirterek, çalışmalarında stratejik planlamanın işletme performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Öte yandan stratejik planlamanın firmanın rekabet edebilmesi ve rekabet konumuna etkisi ile ilgili olarak da doğrudan görüş bildiren yazarlar bulunmaktadır. Konu ile ilgili olarak Şağbanşua (2009) stratejik planların piyasada uzun süreli rekabet edebilirliği temin ettiğini ifade ederken Hayes, (2009) son yıllarda Amerikan firmalarının kötüye giden rekabet pozisyonlarını iyileştirmek amacıyla stratejik planlama üzerinde çalıştıklarını belirtmektedir. Mescon, vd. (1999) de "Yönetim" adlı kitaplarında strateji, stratejik planlama ve bu kavramların işletmelerin rekabet edebilirlikleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Yazarlar Stratejik planlamanın işletmelerin yönetimleri tarafından uygulanması ve ısrarla takip edilmesi halinde başarıyı beraberinde getireceğini vurgulamışlardır. Bu görüşler stratejik planlamanın temel amaçları arasında firma performansını maksimize etmek, sürdürülebilir rekabet edebilirliği sağlamak ve rekabet konumunu iyileştirmek konularının yer bulduğunu göstermektedir.

Günümüzde rekabet her alanda kendisini gösterdiği için diğer alanlardaki işletmeler gibi yüksek öğretim kurumlarının da stratejik planlamaya olan gereksinimlerini artırmaktadır. Başkan (2010) dünyada yaşanan değişimlere bağlı olarak yüksek öğrenim kurumları da karmaşık ve belirsiz bir gelecekle karşı karşıya olduklarını belirtmektedir. Stratejik

planlamanın yaygın olarak yükseköğretim kurumlarında uygulanması 1970'li yıllardan sonra başlanmasına(Işık ve Aypay, 2004) rağmen literatürde yüksek öğrenim kurumlarının stratejik planlamadaki yaklaşımları ile ilgili olarak sınırlı düzeyde araştırma bulunmaktadır.

3.YÖNTEM

Araştırma amacına ulaşmak için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 39). Araştırmanın evrenini, devlet ve vakıf üniversiteleri oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak da ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda ölçütler; üniversitelerin 2006 yılı ve öncesi kurulmuş olması ve web sayfalarında stratejik planlarını yayınlamış olmaları olarak belirlenmiştir.

Veri toplama aracı olarak doküman incelemesi kullanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 39). Doküman incelemesinde üniversitelerin stratejik planları doküman olarak değerlendirilmiştir. Bu amaçla üniversitelerin web sayfaları ve devlet planlama Teşkilatının web sitesi incelenmiş ve 4 vakıf, 34 devlet olmak üzere 38 üniversitenin stratejik planına ulaşılmıştır. Veriler doküman incelemesi tekniği ile elde edilerek içerik analizine tabi tutulmuştur. Analizin teorik çerçevesi üniversitelerin, vizyonları, stratejik amaçları, rakip analizleri ve rekabet algıları üzerine kurulmuştur.

4.BULGULAR

Araştırmanın bulguları üniversitelerin stratejik planlarında yer alan vizyon ifadeleri ile stratejik amaçları temel alınarak ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra stratejik planların bütününde rakip ve rekabet kavramlarına yönelik bir içerik analizi yapılmıştır. Vizyon ifadeleri ve stratejik amaçları temel alınarak üniversitelerin rekabetçi olma yönündeki eğilim ve faaliyetlerini ortaya koymak amacıyla 4 boyut geliştirilmiştir. Bunlar, vizyon ve stratejik amaçlar da;

Doğrudan rakip ve rekabet kavramlarına yer verilip verilmediği,

Üniversitelerin kendilerini konumlandırmada bir sıralama yapıp yapmadıkları,

“En”li ifadelerin kullanılıp kullanılmadığıdır.

Bu üç kriterin belirlenmesi şu şekilde gerçekleştirilebilir. Vizyon ve stratejik amaçlarda doğrudan rakip ve rekabet kavramlarının yer alması (örneğin rekabetçi bir üniversite olmak gibi) stratejik planlama çalışmalarının temel amacının, üniversitenin rekabetçi olmasına yönelik olduğunu göstermektedir. Üniversitelerin kendilerini belli bir ölçekte (bölgesel, ulusal, uluslararası) sıralamaya koyması (örn: ilk üç üniversiteden biri olmak gibi) kendisini rekabet açısından konumlandığını göstermektedir. Son olarak benzer şekilde “En” li ifadeler de (örn: en fazla patent alan üniversite olmak gibi) üniversitelerin rekabette

öncü veya lider olma yönündeki eğilimlerini göstermektedir. Belirtilen kriterler dikkate alınarak araştırma örneklemini içinde yer alan üniversitelere ilişkin analiz bulguları Tablo 1 de gösterilmiştir. Bulgular rakip, rekabet, sıralama ve enli ifadeler açısından ortaya konulmuştur.

Tablo 1: Stratejik Planlarda Rekabet İçerikli Bulgular

Anahtar Kavramlar	Vizyon İfadeleri	Stratejik Amaç ve Hedefler	Stratejik Planın Tamamı
Rakip	-	-	1
Rekabet	3	4	31
Sıralama	12	5	-
Enli ifade	4	3	-

Araştırma bulgularının ikinci kısmı üniversitelerin rekabet algısı ile ilgilidir. Üniversitelerin rekabet algısı ile ilgili bulgular stratejik planlar içerisinde “rekabet, rekabetçi, rekabet avantajı” gibi anahtar kelimeler kullanılarak ortaya konulmuştur. Rekabet algısı bazı planlarda stratejik planın amacı içerisinde yer alırken bazılarında ise SWOT analizi içinde yer almaktadır. Tablo 2 de üniversitelerin rekabet algılamalarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 2: Üniversitelerin Rekabet Algılamalarına İlişkin Bulgular

Üniversite	REKABET ALGISI
1. (D)	Üniversitenin rekabetçi olması için üniversitenin tüm mensuplarının stratejiye öncelik vermeleri ile mümkündür.
2. (D)	Üniversiteler arasındaki uluslar arası rekabet tehdit olarak stratejik planda yer almaktadır.
3. (D)	Mevzuatta bağlılıktan kaynaklanan nedenler ve kaynak ve bütçe yetersizliklerinin yol açtığı özel sektörler rekabet edememek.(tehditler içinde)
4. (D)	Stratejik planın hazırlanma amacı kurumun rekabet gücünü en üst düzeye çıkarmaktır. Yeni üniversitelerin açılması rekabet açısından hem fırsat hem de tehdittir. Rekabeti uluslar arası boyuta taşıyan unsur küreselleşmedir.
5. (D)	Türkiye genelinde yüksek öğrenim kurumları arasında rekabetin giderek artması (tehditler içinde)
6. (D)	Yüksek öğrenim kurumları arasındaki rekabetin düşük olması (fırsatlar içinde) Yeni üniversitelerin açılması rekabeti öğretim üyesi açısından rekabeti kızıştırabilir.(tehditler içinde)
7. (D)	Üniversiteler artan rekabet ortamında var olabilmek için çağdaş yönetim yaklaşımlarını benimsemek zorunda kalmışlardır.
8. (D)	Rekabete dayalı araştırma projelerinin sayısının artırılması ve rekabet edebilirliğin geliştirilmesi gerekir.
9. (D)	Çok sayıda yeni yükseköğretim kurumu açıldığı için öğretim üyesi yetiştirme ve elde tutma konusunda rekabet artmıştır.
10. (D)	Stratejik plan hazırlamanın en önemli nedeni gün geçtikçe artan rekabet ortamıdır.
11. (D)	Fark edilebilir bir rekabet gücünün varlığı (güçlü yanlar içinde)
12. (D)	Stratejik planın hazırlanma amacı daha rekabetçi bir üniversite olmaktır.

13. (D)	Küresel rekabetin artması nedeniyle kalite standartlarının yükselmesi (tehditler içinde)
14. (D)	Diğer üniversitelerle rekabet ortamının oluşması (fırsatlar içinde) Özel üniversitelerle ücret donanım ve insan kaynakları bakımından rekabet edememek(tehditler içinde) Özel üniversitelerin bazı kriterlerinden kaynaklanan haksız rekabet ortamı bulunmaktadır.(tehditler içinde)
15. (D)	Üniversiteler arası rekabetin giderek arması (tehditler içinde)
16. (D)	Stratejik planın hazırlanma amacı rekabet gücünün artırılmasıdır.
17. (V)	Ücret politikasının performansa dayalı ve rekabetçi olup olmadığına ilişkin veriler önemli bir geribildirim aracıdır. Devlet olanaklarının bir kısmı haksız rekabete yol açabilecek şekilde kullanılabilirlerdir.
18. (V)	İç ve dış rekabete açık bir üniversite olmak (Vizyonda)
19. (D)	Stratejik plan hazırlamanın amacı rekabetçi olmaktır. Yurt içi ve yurt dışındaki üniversiteler rakip olarak görülmektedir. Çevre analizinde diğer üniversitelerin araştırılması yer almaktadır. Diğer üniversitelerle rekabet kaçınılmazdır.
20. (D)	Rekabetçi olmakla Avrupa üniversiteleri alanında yer almak amaçlanmaktadır.
21. (D)	Üniversitenin ÖSS de yaşanan rekabetin olumlu sonuçlarından yararlanılacak politikalara sahip olmayışı(tehdit)
22. (D)	Uluslararası rekabete dayalı alınan proje sayısı (stratejik amaçların gerçekleşme göstergesi)
23. (D)	Dünyadaki örnekleri ile rekabet edebilecek nitelikte alt yapı olanakları oluşturulması stratejik planın en öncelikli hedeflerindedir.
24. (D)	Çevre analizinde rekabete yönelik etkenlerin belirlenmesi sağlanmıştır.
25. (D)	Kamu üniversitelerindeki rekabet koşullarının zorlaşması(tehdit)
26. (D)	Ulusal ve uluslar arası rekabete yönelik altyapı çalışmaları eşdeğer üniversitelerle aynı düzeye getirilmelidir. Nitelikli öğrencinin çekilmesinde yeterince rekabetin yapılmaması

Tablo 2 deki rekabet algılarının yanı sıra üniversitelerin stratejik planlarında rekabet aracı olarak en fazla ön plana çıkardıkları 6 faktör tespit edilmiştir. Bunlar;

Lisansüstü eğitim programlarının iyileştirilmesi,

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin nitelik ve niceliğinin artırılması,

Ulusal ve uluslararası üniversitelerle işbirliği içerisinde bulunulması

Yenilikçiliğin ve kalitenin ön plana çıkarılması,

Uluslar arası tanınırlığın artırılması,

Nitelikli öğrencilerin üniversiteye çekilmesidir.

5.TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada Türk üniversitelerin rekabet konusuna yönelik yaklaşımları stratejik planları üzerinden değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulguları Türk üniversitelerinin stratejik planlarında rekabet konusunu sınırlı düzeyde ele aldıklarını göstermektedir. Rekabet içerikli bulgularda rakip kavramının bir üniversitenin dışında hiçbir üniversitenin stratejik planında geçmemesi, rekabet kavramının da vizyon ve stratejik amaçlarda toplam 7 üniversitenin stratejik planında yer alması rekabetin henüz Türk Üniversiteleri'nin öncelikli gündemlerinde yer almadığını göstermektedir.

Rekabet kavramının vizyon ifadelerinde geçtiği üniversitelerin 2'si devlet 1'i ise vakıf üniversitesidir. Buna karşın vizyon ifadelerinde sıralama içeren bulgularda vizyon ifadeleri ve strateji için tüm bulgular devlet üniversiteleri için söz konusudur. Vakıf üniversitelerinin stratejik planlarının vizyon ve stratejik amaçlarında rekabet, sıralama ve enli içerikteki sözcük ya da ifadelerin bulunmaması vakıf üniversitelerinin ana gündemlerinde rekabetin olmadığı ya da devlet üniversitelerini kendileri için rakip olarak görmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Oysa rekabet konusu oldukça gündemde olan ve ayakta kalabilmenin koşulu olup stratejik planların temel amacı ile ilişkilidir. Bir diğer kıyaslama ise vizyon ve stratejik amaçlarda rekabet içerikli ifadeler kullanan üniversitelerin coğrafik dağılımları açısından önemli bir farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Bu durum aynı zamanda anakent ve taşra üniversiteleri için de söz konusudur. Araştırma sonuçları, üniversitelerin vizyonlarının “dünyanın önde gelen üniversiteleri arasında yer almak”, “ülkenin önde gelen üniversiteleri arasında olmak”, “bölgenin lider üniversitesi olmak” ya da “lider üniversite olmak” gibi kavramları içerse de belirtilen vizyonlara ulaşacak çabaların stratejik amaçlarla desteklenmediğini göstermektedir.

Öte yandan üniversitelerin stratejik planlarında rekabet algısı ile ilgili bulgularda birbirinden farklı ve çarpıcı sonuçlar ortaya çıkmıştır. İl olarak 9 üniversitenin stratejik planında üniversiteler arası rekabetin farklı faktörler temelinde (küreselleşme, kalite standartlarının yükselmesi gibi) giderek artması tehdit olarak algılandığı görülmektedir. Yalnızca 1 üniversitenin rekabeti fırsat olarak algılaması söz konusudur. Ayrıca 5 üniversitenin stratejik plan hazırlamadaki temel amacının rekabetçi olmak olduğu anlaşılmaktadır. Üzerinde görüş birliği olan konu ise yeni açılan üniversitelerin rekabet koşullarını arttırdığı bunun özellikle öğretim üyesine olan ihtiyaç konusunda yoğunlaştığıdır. Rekabet algısı ile ilgili olarak 1'i vakıf diğeri devlet üniversitesi olmak üzere iki üniversitenin stratejik planlarında “haksız rekabete” kavramının yer aldığı anlaşılmaktadır.

Araştırmanın bulguları üniversitelerin stratejik planlarında diğer üniversiteleri işbirlikleri kapsamında değerlendirdikleri, rakip olarak dikkate alınmadıklarını göstermiştir. Yurt içindeki üniversitelere yönelik bu bakış açısı yurt dışındaki üniversiteler için de söz konusudur. Üniversitelerin stratejik planlarının hiç biri sonuçta strateji seçiminde herhangi bir rekabet stratejisine işaret etmemektedir. Bununla birlikte 5 üniversitenin stratejik planlarında uluslar arası rekabete vurgu yaptıkları görülmektedir. Sonuç olarak araştırma kapsamındaki üniversitelerin stratejik planlarının bu üniversiteleri rekabetçi bir konuma taşımakta yeterli olmayacağı anlaşılmaktadır. Bu araştırmanın katkısının özellikle üniversitelerinin rekabet kavramının stratejik planlama sürecindeki yerini ve önemini değerlendirmesi açısından olacağı beklenmektedir. Bu çalışma süreci üniversitelerin stratejik planlarının başka açılardan da değerlendirilmesi gerektiğini göstermiştir. Artan

üniversite sayısı ile birlikte arz kısıtlılığı ortadan kalkmaktadır. Bu durum yakın gelecekte üniversiteler açısından rekabet kavramını daha baskın bir şekilde gündeme getirecektir.

6. KAYNAKÇA

- Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill.
- Baskan, G.A. (2010). Yükseköğretimde stratejik planlama, *dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/497/5871.pdf* (Erişim: 05.04.2010).
- Bryson, J.A. 1988. A strategic planning process for public and non-profit organizations, Long Range Planning, Vol.21 (1), 73-81.
- Bryson, J.A. (2004). A strategic planning process for public and non-profit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. 3. Edition, USA; Jossey-Bass, A wiley İmprint.
- Hayes, R.H. (1985). Strategic planning - forward in reverse, *Harvard Business Review*, Vol: 63,(6), 111-119.
- Güçlü, A. (2010). Türkiye'nin en iyi üniversiteleri hangileri? Tıplı, tıpsız, eski, yeni? <http://www.milliyet.com.tr/Yazar.aspx?aType=YazarDetay&ArticleID=1181959&AuthorID=67&Date=> (Erişim: 01.04.2010)
- Işık, H. ve Aypay, A. 2004. Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 24(3), 349-363.
- İzafet (2010). Türkiye'nin en iyi 10 üniversitesi, <http://www.izafet.com/muhabbet/160428-turkiyenin-en-iyi-10-universitesi.html> (Erişim: 01.04.2010)
- Kılınç, İ. (2003). Stratejik planlama – finansal performans ilişkisi ve dört – beş yıldızlı otel işletmeleri uygulaması, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Mescon, M.H., Khedouri, F. ve Albert, (1999). Yönetim, 3. Baskı; New York, ss. 487-523.
- Miller, C.C. ve Kardinal, L.B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research, *Academy of Management Review*, Vol:37(6), 1649-1665.
- Powell, T.C. 1992. Strategic planning as competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. (13 (7), 551-558.
- Şağbanşua, L. (2009). Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri, *Akademik Bakış*, Cilt:9. ss:1-11.
- Yıldırım, A. ve Simsek, H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

ÜNİVERSİTE-SANAYİ-DEVLET İŞBİRLİĞİNDE POTANSİYEL FAYDA VE ZARARLARIN İLGİLİ TARAFLARCA DEĞERLENDİRİLMESİ

Öğr. Gör. Dr. Aysun ÇETİN
Gazi Üniversitesi, Uzaktan Eğitim MYO
aysun_cetin@yahoo.com

Doç. Dr. Mustafa KILIÇ
Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
mkilic@hacettepe.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, son yıllarda akademik, ekonomik ve siyasi çevrelerde olumlu ve olumsuz yönleriyle popüler bir tartışma konusu olan üniversite-sanayi-devlet işbirliği kavramı ele alınmıştır. Araştırmanın temel amacı, üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin potansiyel fayda, zarar ve çatışma alanları hakkında tarafların algılamalarını tanımlamak, algılar arasındaki farklılıkları ve ortak noktaları ortaya koymaktır. Böylece hem bu konudaki akademik literatüre katkı yapılması hem de mevcut işbirliği uygulamaları ile ilgili üniversite, sanayi ve devlet yöneticilerine önerilerde bulunulması amaçlanmıştır. Araştırmanın yürütülmesinde, ilgili taraflar olan üniversite (Ankara'daki dört devlet üniversitesindeki akademisyenler); sanayi (bu üniversitelerin teknokentlerindeki firma yöneticileri) ve devlet (işbirliği çalışmalarını yürüten TÜBİTAK, KOSGEB vb. gibi kamu kurumlarındaki yöneticiler) gruplarından toplam 463 katılımcıdan anket yöntemi kullanılarak veri toplanmış ve sonuçları değerlendirilmiştir. Buna göre, işbirliğinin potansiyel fayda ve zararları ile ilgili ifadelerin büyük çoğunluğunda tarafların algılamaları arasında anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Üniversite-sanayi-devlet işbirliği, üniversite-sanayi işbirliği, işbirliğinde fayda ve zararlar

1.GİRİŞ

Küresel, ulusal ve kurumsal değişim dinamikleri, tüm toplumsal yapıları olduğu gibi, üniversite, sanayi ve devlet ilişkilerini de hem kendi içlerinde hem de birbirleriyle olan etkileşimlerinde değişime zorlamaktadır. Bu dönüşümün tarihsel seyri, aynı zamanda yeni kavram ve uygulamaların yönetim ve organizasyon literatürüne girişinin tarihini de göstermektedir. Bu yeni kavramlardan biri de "Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliği"dir. Üniversite-sanayi-devlet işbirliği konusu, son yıllarda kavramın ortaya çıktığı Amerika Birleşik Devletleri de dahil olmak üzere tüm dünyada, akademik, idari ve siyasi çevrelerde yoğun bir şekilde tartışılan ve araştırılan konulardan birisi olmuştur. Üniversite-sanayi-devlet işbirliği, bilinçli bir tercih olmaktan çok giderek artan bir oranda zorunluluk olarak önümüze çıkmaya başlamıştır. Böylece, üniversite, sanayi ve devlet çevrelerinde dikkatler

üniversite-sanayi-devlet işbirliği kavramına ve kavramın ifade ettiği açılımlara yönelmiştir. Türkiye’de de özellikle son 10 yıldan beri dünyadaki gelişmelere paralel olarak ama gecikmeyle de olsa üniversite-sanayi-devlet işbirliği uygulamaları giderek yaygınlaşmaktadır.

2. ÜNİVERSİTE-SANAYİ-DEVLET İŞBİRLİĞİ

Türk Dil Kurumu’nun Türkçe Sözlüğünde işbirliği, amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2009). Yönetim bilimleri açısından işbirliği ise, genel olarak farklı kuruluşların belli konularda belli amaçları gerçekleştirmek için giriştikleri ortak çabalar ve yürüttükleri ortak faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Akdoğan, 2007). İşbirliğinde, önceden ayrı hedefleri olan kurumlar ortak bir misyona tam bağlılık içinde bir araya gelmekte ve uyum içinde çalışmaktadırlar. İşbirliği ile, kendine özgü çeşitli görevleri olan ve bazen de birbirleri ile rekabet eden kurumsal yapılar, bir yandan kurumsal kimliklerini korurken; diğer yandan da organize bir ana yapının parçalarını oluşturarak sorunlarını çözme yoluna gitmişlerdir. Dura (1994), Üniversite-Sanayi İşbirliği’ni “üniversitelerin mevcut kaynakları (bilgi, eleman, ekipman) ile sanayinin mevcut kaynaklarının (deneyim, eleman, finansal güç..) her iki tarafa ve topluma fayda sağlamak üzere sistemli bir şekilde birleştirilerek yapılan eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve diğer faaliyetlerin tümünü ifade eden bir işbirliği alanı” olarak tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle üniversite- sanayi işbirliği, bilgiyi üreten kurum olarak üniversite ile bunu uygulamaya dönüştüren kurum olarak sanayinin karşılıklı bağlılıklarından oluşmaktadır (Akdoğan, 2007).

Aslında, kavram literatüre girdiğinden beri, daha çok üniversite-sanayi işbirliği kavramına odaklanmış (Küçükçirkin, 1990) olmasına rağmen, zaman içerisinde üniversite- sanayi işbirliğinden beklenen faydanın birden çok aktörün eş düzeydeki başarılarına bağlı olduğunun anlaşılmasıyla üçüncü ve en etkin aktör olan devlet bu işbirliğine dahil edilmesi gerekliliği tartışılmaya başlanmıştır (Etzkowitz, 2003, Koç ve Mente, 2007). Devlet, bir taraftan işbirliğinde tarafların sistemik bir bütünlük içinde hareket etmelerini sağlarken; bir yandan da işbirliği için hukuki ve yapısal zemini hazırlama misyonuna sahip olmuştur (Göker, 2003’den aktaran Koç ve Mente, 2007). Üstelik devletin, işbirliğini desteklemek için politikaları yasalastırmanın dışında, diğer kuruluşlarla ortak proje araştırmalarına ve işbirliği imkanlarına da sahip olarak, işbirliği sürecinin önemli bir tarafı olması istenmiştir.

Böylece, geleneksel üniversite-sanayi işbirliği sürecine devletin katılımıyla daha geniş bir anlamı ve işbirliğini ifade edecek şekilde “Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliği” kavramı ortaya çıkmıştır. O halde, Üniversite- Sanayi- Devlet İşbirliğini, önceki tanımları da kapsayacak şekilde, üniversitelerin mevcut kaynakları (bilgi, eleman, ekipman..); sanayinin mevcut kaynakları (deneyim, eleman, finansal güç..) ile devletin kaynaklarının (hukuki ve yapısal zemini hazırlama, organizasyonu sağlama ve kaynak temin etme..) taraflara ve topluma fayda sağlamak üzere sistemli bir şekilde birleştirilerek yapılan eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve diğer faaliyetlerin tümünü ifade eden bir işbirliği alanı olarak tanımlamak mümkündür.

Sonuç olarak, işbirliğine dayalı ilişkilerde tarafların kurumsal, kültürel, ekonomik ve kişisel boyutlarda malzeme ve sisteme ilişkin pek çok özelliği paylaşabileceğini ortaya koyan bu tanımlar, çağdaş işbirliğine dayalı ilişkilerin temel niteliklerini de ortaya koymaktadır. Diyalog, karşılıklı yardım ve ekip çalışması gibi hususları kapsayan bu temel nitelikler,

aynı zamanda işbirliği faaliyetlerinden beklenen faydalarının gerçekleşmelerinde de anahtar rolü oynamaktadır.

2.3. Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Potansiyel Faydalar

Üniversite-sanayi-devlet ilişkilerinde fayda ve avantajlar, her fayda sağlayanın bakış açısından değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır.

2.3.1. Üniversiteler Açısından

Üniversiteler açısından üniversite-sanayi-devlet işbirliğine bakıldığında, ortaya çıktığı ve bir süredir başarıyla uygulandığı Amerika ve Avrupa da dahil olmak üzere, tüm dünyada karşıtları ve taraftarları çok olan bir tartışma alanı olduğu görülmektedir. Herkes kendi bakış açısına göre fayda ve zararlı yönlerini vurgulamak suretiyle tartışmalara katılmaktadır.

İşbirliğine dayalı etkinliklerin faydaları, işbirliğinin amacına bağlı olarak değişebildiği için fayda sınıflandırmasında da farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin faydaları konusunda literatürün de gösterdiği temel sınıflamaların biri, işbirliğinin somut sonuçlar, somut olmayan sonuçlar ve ürünler boyutunda sınıflandırılmasıdır. Diğerleri ise, işbirliğinin üniversiteye faydalarının finansal faydalar, akademik faydalar ve yönetsel faydalar olarak sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırmaya göre işbirliğinin üniversitelere sağlayacağı potansiyel faydalar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Blackman ve Segal, 1993; Slaughter ve Leslie, 1997; Anderson, 2001; Meyer-Krahmer ve Schmoch, 1998; Nakip ve Akdoğan, 1999; Bok, 2007)

a) Finansal Faydalar: Öğrenciler için ek gelir, ödül, bağış bulma, akademisyenler için ek gelir, ödül, bağış, akademisyenler için gelecekte danışmanlık, sanayinin gelişmiş teknoloji, tesis ve özel ekipmanlarına ulaşım, ilave fonların bir sonucu olarak kurumsal özerkliğin artmasını sağlama imkanı gibi hususlardır.

b) Akademik Faydalar: Üniversitelerin kurumsal misyonunu yerine getirmelerini kolaylaştırma, müfredatların güncel ve anlamlı hale gelmesi, eğitimsel programlama ve iyileştirilmiş eğitim, öğrenciler için staj ve gelecekte istihdam yaratma, düzenli programlar ve eğitimler için sanayideki potansiyel yeni öğrencilere ulaşma, akademisyenlerin gelişimine katkı sağlama (akademisyenlerin iş ortamında akademik bilgi ve hünelerini genişletip sürdürebilmesi), yarı-zamanlı akademisyen olarak hizmet verebilecek sanayi kesiminden deneyimli profesyonellere erişebilme imkanı sağlama gibi hususlardır.

c) Yönetimsel Faydalar: Etkileşim yoluyla üniversitelerin kurumsal girişim yeteneklerini geliştirme, ortaklık sektörüne dair daha iyi bilgi sahibi olma, diğer üniversitelere karşı rekabetçi avantaj elde etme, hizmetlerin, araştırmanın ve çağdaş eğitimin temin edicisi olarak üniversitenin kurumsal saygınlığı artırma gibi hususlardır.

2.3.1. Sanayi Açısından

Üniversite-sanayi-devlet işbirliğinden sanayinin elde edeceği yararlar olarak Fombrun (1996), kazanılan geniş bir imaja ilaveten oldukça eğitilmiş öğrenciler ve akademisyenlere erişme imkanı üzerinde durmaktadır. Böylece, sanayi, tam zamanlı olarak işe almayı düşündüğü elemanı yakından tanıma ve deneme imkanı bulacak; intibak ve eğitim süresi kısalarak eğitim masrafları azalacaktır. Argyres ve Liebeskind (1998), işbirliğinin sanayiye normalde mümkün olacağından daha büyük bilgi derinliği ve genişliğine erişilebilirlik imkanı sağlayacağını ve çok sayıda alanda yeni teknolojileri yürütmede yardımcı olacağını ifade etmektedir. Sanayi çalışanları açısından işbirliği, onların çalışma yerlerinin taleplerine uygun olan teslimat formatı, zaman ve konum hakkında konuyla ilgili de gelişme imkanı sunmaktadır. İlgili çalışmaların bulgularını özetleyecek olursak, sanayiye özgü aşağıdaki yararlardan bahsedebilmek mümkün olmaktadır (Blackman ve Segal, 1993; Etkowitz, 1998; Frye, 1993):

a)Finansal Faydalar: İş geliştirme ve inovasyon yoluyla ek gelir yaratma, kaynaklardan ileri düzeyde yararlanma ve giderleri azaltma, bazı maliyetleri üniversitenin üstlenmesi ile tasarruf sağlama, intibak ve eğitim süresi kısalarak işçi başına düşen eğitim maliyetlerini azaltma, çeşitli vergi ve muafiyetlerden yararlanma imkanı sağlama gibi hususlardır.

b)Üretimle İlgili Faydalar: Güncel araştırmalara ve gelişmiş teknolojilere erken erişebilme, profesyonel uzmanlık ve hizmete ulaşma, araştırma ve yeni buluş geliştirme arasındaki süreyi kısaltma, personelin özel eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştırma, ürün değerlendirme yeteneği için iş başında eğitim imkanı sağlama, araştırma yeteneğine sahip personel ve öğrencilere erişebilirlik sağlama, sanayinin teknik problemlerinin çözümünü kolaylaştırma, Sanayinin inovasyon yeteneğini geliştirme gibi hususlardır.

c)Yönetimsel Faydalar: Gelişmiş üniversitenin gelişmiş yönetsel hünelerinden yararlanmayı sağlama, daha iyi kamu ilişkileri sağlama, işbirliği yoluyla kurumsal saygınlığını ve yerel güvenilirliği artırma imkanı sağlama, rakiplerine karşı rekabetçi avantaj kazanmayı kolaylaştırma gibi hususlardır.

2.3.1. Devlet Açısından

İşbirliğinde devletin rolü, daha çok destekleyici ve düzenleyici olmasından kaynaklanmaktadır. Çeşitli yazarlar işbirliğini destekleyici kurumların varlığının işbirliğini olumlu olarak etkilediğini ifade etmektedirler (Freeman ve Soete, 2003; Elçi, 2006; TÜBA, 2005). Dolayısıyla, üniversite ve sanayi işbirliğinin etkinliği, devletin geniş kapsamlı ve uzun süreli desteği ve motivasyonuna bağlı olmaktadır.

Üniversite-sanayi-devlet işbirliği konusunun artan önemine paralel olarak, tüm dünyada devletler hem işbirliğini daha çok desteklemeye hem de işbirliğine doğrudan katılmaya başlamışlardır. Bir ülkenin yaratıcı üretkenliğinin tek bir aktöre değil, üniversite ve sanayi gibi, birden çok aktöre ve bunların eş düzeydeki başarılarına bağlı olduğu gerçeği devletin işbirliği sürecine katılmasını gerektirmiştir (Göker, 2003'den aktaran Koç ve Mente, 2007). Çünkü, bütün aktörlerin sistemik bir bütünlük ve belli bir uyum içinde hareket etmelerini sağlayan devletin, tarafların ayrı ayrı eylemde bulduklarında imkansız olacak başarı

düzeylerine ulaşmalarını sağlayarak gayretlerini organize etmede daha geniş fırsatlar yaratacağı düşünülmektedir (Rogers vd., 1999).

Çeşitli yazarlar tarafından (Leydesdorff ve Etzkowitz, 2001, Rogers vd., 1999) işbirliğinden devletin elde edebileceği faydalar olarak, kaynak ve tesislerin paylaşımı yoluyla tasarruf sağlama, ulusal açıdan öncelikli alanları destekleme, kalkınmanın yönünü belirleme, kamu yararı ve beklentilerine uygun politika belirleme, ulusal ekonominin rekabet edebilme yeteneğini artırma, üniversitenin/sanayinin ihtiyaçları hakkında doğrudan bilgi sahibi olma, ekonomik ve teknolojik olarak dışa bağımlıktan kurtulma imkanı, becerili ve deneyimli insan gücü potansiyelini artırma imkanı gibi hususlar üzerinde durulmaktadır.

2.4. Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Potansiyel Zararlar ve Çatışma Alanları

Üniversite-sanayi-devlet işbirliği tartışmalarındaki eleştirilerin temel nedeni, işbirliği faaliyetlerinin “akademik standartlarda erozyona neden olacağı” ve “üniversitenin itibarının zedeleneceğinin” düşünülmesidir (Bok, 2007). Slaughter ve Leslie (1997), bütün bu olumsuzluklara dikkati çekmek için, işbirliği çabalarını akademik kapitalizm olarak tanımlamıştır. Yazarlara göre “akademik kapitalizm”, yani bilginin ticarileşmesi, öğrencilerin müşteri olarak görülmesi ve bilimsel bilginin bir gelir kaynağı olarak kullanılması, beraberinde önemli sorunları gündeme getirecektir. Slaughter ve Leslie'nin ifade ettiği dezavantajlar, kontrat kapsamında olmayan temel araştırma için zaman kaybı, yönetim için zaman kaybı gibi akademik kaynakların tüketilmesi, gelirin yer değiştirmesi yani özel fonlar artacağı için hükümet fonlarında düşüş olması ve gelişmiş donanımların israf edilmesi olarak sıralanmaktadır (1997).

Akademisyenlerin işbirliğine ve ticarileşme baskılarına direnmelerinin temel nedeni, Campbell (1997)'e göre ise, yüksek öğretimin hedefleri ile kar amaçlı girişimde bulunma arasında uyumsuzluk ve potansiyel çatışma alanları olduğuna yönelik algılardır. Konumuz açısından önemli olan bu çatışma alanları şöyle izah edilmektedir;

a) Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest); Çıkar çatışmasıyla ifade edilen, fon sağlayan firmaların, araştırmanın objektifliğine etki edebileceği ve bu etkinin bilimsel araştırma sonuçlarının fon sağlayan firmalar lehine manipülasyonuna açık hale gelebileceği ve böylece bilimsel özerkliğin tehlikeye gireceğidir (Bok, 2007).. Ayrıca, yeni bilginin yayınlanması konusunda, Ar-Ge sponsorlarınca daha uygulamalı araştırmalara kaymaya zorlanması (Blumenthal vd., 1997); git gide artan pahalı araştırma girişimine fon bulmak için yeni gelir kaynakları belirleme baskısı, akademik araştırmanın rotası üzerindeki dış etkiye karşı akademik personelin ve yönetimin direncini zayıflatmış durumdadır (Argyres ve Liebeskind, 1998; Slaughter ve Leslie, 1997).

b) Sorumluluk Çatışması (Conflict of Commitment); bir akademisyenin eğitim, araştırma ve hizmet olan temel rolleri arasındaki zaman ve enerji dağıtımındaki çatışmaları ifade etmektedir. İşbirliği faaliyetlerine katılan akademik personelin, bununla ilgili büyük sorumlulukları idare etmenin peşinde koşarken; öğretmenler ve akademisyenler olarak, öncelikli görevlerinden kopabileceklerine dair kanaatler bulunmaktadır (Campbell ve Slaughter, 1999). Bu nedenle, Slaughter ve Leslie (1997), isteğe bağlı zamanın tahsisi, gelir akışı ve telif hakları üzerinde genişletilmiş profesyonel haklar ve önceliklerin akademik değerlere zarar verebileceğini ifade etmektedir.

c) İç Kaynaklar Üzerindeki Çatışma (Conflict Over İnternal Equity); bazı sanat ve edebiyat gibi daha az piyasa yönelimli bölümlerin gelişmesinin engelleneceği hatta bazı alanların varlığının tehlikeye gireceğine yönelik endişelerden kaynaklanmaktadır (Campbell, 1997; Bok, 2007). Girişimsel davranışları ilerleten eğilimler, işbirliğine dayalı etkinliklere katılan veya katılmayan akademik personel arasında potansiyel olarak gelirleri, akademik görevleri ve saygınlıkları açısından daha büyük eşitsizliklere yol açabilecektir. Şöyle ki, işbirliğine katılan akademik personel, yayın, özerklik, gelir ve saygınlığını artırırken; katılmayan akademik personel, araştırma ve yayın için mevcut zamanı azaltan öğretim ve öğrencilerle ilgilenme gibi geleneksel akademik görevlerle meşgul olacaktır. Böylece, akademik camiadaki meslektaşlık ilişkisinin ve güvenin altı oyulacak, önceden mevcut olmayan bölünme ve gerilimler yaşanacaktır (Bok, 2007). Şayet işbirliğine katılan veya katılmayan akademik personel arasındaki bu farklılık devam ederse, üniversite üyeleri muhtemelen bir topluluk olarak kimliğini ve profesyonel konumlarını bile kaybedebileceklerdir (Anderson, 2001).

Üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin üniversiteler açısından zarar ve dezavantajları şöyle özetlenmektedir (Blackman ve Segal 1993; Argyres ve Liebeskind, 1998; Slaughter ve Leslie 1997; Anderson, 2001; Campbell, 1997; Bok, 2007):

a) Finansal Zararlar: Akademisyenlerin zamanı ve beyin gücü gibi akademik kaynakların tüketilmesi, gelirin yer değiştirmesi (özel fonlar artacağı için hükümet fonlarının azalması), üniversitelerin gelişmiş donanımların ve altyapılarının israf edilmesine yol açma gibi hususlardır.

b) Akademik Zararlar: Akademik standartlarda erozyona neden olma, üniversitenin itibarını azaltma, felsefe ve sosyoloji gibi ticari olmayan bilim dallarının işlevsizleşmesine ve öneminin göz ardı edilmesine yol açma, akademik iş üzerinde piyasanın kontrolünü artırırken; üniversitenin kontrolünü azaltma, ticarileşme eğiliminin akademisyenler üzerinde stres yaratmasına neden olma, akademisyenlerin temel rolleri (eğitim, araştırma, hizmet) arasında sorumluluk çatışmasına neden olma, Akademisyenler arasında meslektaşlık ilişkisini bozacak gerilimler ve bölünmeler yaşanmasına yol açma gibi hususlardır.

Üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin olumlu ve olumsuz algılanmasına yönelik tartışmalar dikkate alındığında, olumlu algıların, daha somut ve ölçülebilir olan “para” ile ilgili olmasına karşın, olumsuz algıların, daha soyut ve ölçülemeyen bir unsur olan “değerler” ile ilgili olduğu görülmektedir (Bok, 2007). Bu nedenledir ki bilginin ticarileşmesinin, öğrencilerin müşteri olarak görülmesinin ve bilimsel bilginin bir gelir kaynağı olarak kullanılmasının önemli sorunları gündeme getirebileceği söylene de, ticarileşme eğilimi daha ağır basmakta ve bu eğilimin artarak devam edeceği düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Üniversite-sanayi-devlet işbirliği konusu, ülkemizde uygulama olarak yaygınlaşmasına rağmen akademik anlamda çok fazla çalışılmayan bir konudur. Kavramın ortaya çıkış dinamiklerini ve mevcut uygulama pratiklerini akademik bir bakış açısıyla ele alan çalışma sayısı çok azdır. Bu çalışma ilgili taraflara devleti de dahil ederek; böylece, hem bu

konudaki akademik literatüre katkı yapılması hem de mevcut işbirliği uygulamaları ile ilgili üniversite, sanayi ve devlet yöneticilerine önerilerde bulunulması amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı, üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin potansiyel faydaları, zararları ve çatışma alanları hakkında tarafların algılamalarını tanımlamak, algılar arasındaki farklılıkları ve ortak noktaları ortaya koymaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma soruları ise şunlardır:

1.Türkiye'deki üniversite, sanayi ve devlet yöneticileri ÜSD işbirliğini, üniversiteye, sanayiye ve devlete potansiyel faydaları bakımından nasıl algılamaktadır ve taraflar arasında algılama farklılıkları var mıdır?

2.Türkiye'deki üniversite, sanayi ve devlet yöneticileri, ÜSD işbirliğini, potansiyel zararları ve çatışma alanları bakımından nasıl algılamaktadırlar ve taraflar arasında algılama farklılıkları var mıdır?

Araştırma için gerekli olan verilerin elde edilmesi için hazırlanan soru formu (anket) kapsamlı bir literatür araştırması ve kavramsal çerçeve doğrultusunda hazırlanan yapılandırılmış anket formundan oluşmuştur. Anket formunun hazırlanmasında Campbell ve Slaughter, 1999; Barnes vd., 2002; Martin, 2000; Nakip ve Akdoğan, 1999, Santoro ve Chakrabarti, 2002; Anderson, 2001; Akdoğan, 2007 çalışmalarından yararlanılmıştır. Anket formunun araştırma için uygunluğunun değerlendirilmesi ve oluşabilecek muhtemel sorunların tespiti amacıyla, öntest yapılmıştır. Anket formunun güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, işbirliğinin taraflara potansiyel faydalarının gerçekleşme ihtimalini ölçmeğe yönelik soruların güvenilirlik düzeyi (cronbach alpha) $\alpha= 0,89$ ve işbirliğinin potansiyel zararlarını ölçmeğe yönelik soruların güvenilirlik düzeyi (cronbach alpha) $\alpha= 0,91$ olarak bulunmuştur. Buna göre, tüm ifadeler ve alt grupların Cronbach Alfa değerleri, Hair vd. (2000) tarafından önerilen kabul edilebilir düzey olan 0,60'ın üzerinde olduğu görülmüştür.

Araştırmanın örneklem çerçevesini, üç farklı grup oluşturmuştur. Bunlardan birincisi, bünyesinde Teknokent veya Teknoloji Geliştirme Merkezi bulunan Ankara'daki dört devlet üniversitesindeki (Hacettepe Üniversitesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi) yönetici ve yönetici olmayan akademisyenlerdir. Araştırmanın ikinci örneklem grubu, yukarıda sıralanan üniversitelerdeki Teknokent veya Teknoloji Geliştirme Merkezindeki firmaların sahipleri ve üst düzey yöneticileridir. Araştırmanın üçüncü örneklem grubu ise, ÜSD işbirliğinde Devleti temsil ettiği düşünülen çeşitli kurumlardaki (TÜBİTAK, DPT ve KOSGEB) yöneticilerdir. Üç grupta toplam 463 tane anket formu ile çalışmanın analizleri yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Bulguları

3.2.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırma üç farklı örneklem grubunda uygulandığı için, örneklemin demografik özellikleri de ayrı ayrı incelenmiştir. Elde edilen anketlere göre üniversite grubundan toplam 161

katılımcı cinsiyetleri bakımından % 37,9'si (61 kişi) kadın, % 62,1'i (100) erkek; yaşları bakımından % 21,7'i (35 kişi) 31-40 yaş, % 42,22'si (68 kişi) 41-50 yaş, % 26,1'i (42 kişi) 51-60 yaş, % 9,9'u (16 kişi) 61 yaş üstü; akademik unvanları bakımından % 54,7'si (88 kişi) Prof. Dr., % 18,0'ı (29 kişi) Doç. Dr., % 13,7'si (22 kişi) Yrd. Doç. Dr., % 13,7'si (22 kişi) Öğ.Gör.; idari görevleri bakımından % 13,7'si (22 kişi) Rektör/Dekan, % 27,3'ü (44 kişi) Anabilim Dalı Başkanı, % 31,7'si (51 kişi) Bölüm Başkanı, % 27,3'ü (44 kişi) İdari Görevi Olmayan; akademik çalışma alanları bakımından % 11,8'i (19 kişi) Bilişim teknolojileri/ elektronik, % 8,1'i (13 kişi) Enerji ve çevre bilimleri, % 39,1'i (63 kişi) Mühendislik bilimleri, % 4,3'ü (7 kişi) Makine,metal ve savunma teknolojileri, % 10,6 (17 kişi) Fizik, kimya ve biyoloji bilimleri, % 4,3'ü (7 kişi) Tıp ve sağlık bilimleri, % 3,1'i (5 kişi) Endüstriyel tasarım bilimleri, % 11,8'i (19 kişi) İktisadi ve idari bilimler, % 6,8'i (11 kişi) diğer alanlarından şeklinde bulunmuştur.

Sanayi grubundan toplam 157 katılımcı cinsiyetleri bakımından % 19,7'si (31 kişi) kadın, % 80,3'ü (126 kişi) erkek; yaşları bakımından % 6,4'ü (10 kişi) 20-30, % 51,6'sı (81 kişi) 31-40, % 28,0'ı (44 kişi) 41-50, % 14,0'ı (22 kişi) 51 yaş üstü; eğitim durumu bakımından % 5,1'i (8 kişi) Orta/Önlisans, % 53,1'i (84 kişi) Lisans, % 41,4'ü (65 kişi) Lisans Üstü, firmadaki pozisyonlarına göre % 28,7'si (45 kişi) İşletme Sahibi (İşveren), % 50,3'ü (79 kişi) Üst Düzey Yönetici, % 21,0'ı (33 kişi) AR-GE Personeli; çalışan sayıları bakımından % 55,4'ü (87 kişi) 1-10, % 38,9'u (61 kişi) 11-50, % 3,7'si (9 kişi) 51 üstü, firmaların teknokentte faaliyette bulunduğu yıllar bakımından % 77,7'si (122 kişi) 1-4, % 22,3'ü (35 kişi) 5-9 yıl şeklinde bulunmuştur.

Devlet grubundan toplam 145 katılımcı cinsiyetleri bakımından % 20,7'si (30 kişi) kadın, % 79,3'ü (115 kişi) erkek, yaşları bakımından % 27,6'sı (40 kişi) 20-30 yaş, % 36,6'sı (53 kişi) 31-40 yaş, % 21,4'ü (31 kişi) 41-50 yaş, % 14,4 (21 kişi) 51 yaş üstü, eğitim durumları bakımından % 61,4'ü (89 kişi) Lisans, % 38,6'sı (56 kişi) Lisans Üstü, idari görevleri bakımından % 10,3'ü (15 kişi) Başkan/Daire Başkanı, % 9,7'si (14 kişi) Genel Müdür/Müd. Yrd., % 16,6'ü (24 kişi) Şube Müdürü, % 58,6'sı (85 kişi) Uzman/ Uzman Yrd., % 4,8'i Uzman şeklinde bulunmuştur.

3.2.2. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci sorusu kapsamında üniversite, sanayi ve devlet örneklemelerinden 5'li Likert ölçeği kullanılarak elde edilen verilere, Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA), Levene Testi, Bonferroni Testi, Brown-Forsythe Testi, Tamhane's T2 Testi uygulanarak, tarafların işbirliğinin üniversiteye, sanayiye ve devlete faydalarını nasıl algıladıkları, algılamaları arasında fark olup olmadığı ve varsa bu farklılığın nereden kaynaklandığı incelenmiştir. ANOVA sonucunda elde edilecek sonuçların sağlıklı olmasında grup varyanslarının homojenliği varsayımının gerçekleşmesi gerektiği için (Kalaycı, 2006:138; Akgül ve Çevik, 2005:198), varyansların homojenliği koşulunu sağlamayan ifadelerde, taraflar arasındaki algılama farklılıklarını tespit etmek için homojenlik ön koşulu gerektirmeyen Brown-Forsythe Testi sonuna göre yorum yapılmıştır.

Birinci araştırma sorusu için, yapılan ANOVA sonucuna göre; işbirliğinin üniversitelere potansiyel faydaları olarak, "akademisyenlerin akademik gelişimine katkı sağlama" (P<0,05), "üniversitede ders verebilecek sanayideki profesyonellere ulaşma imkanı sağlama" (P<0,01), "gelişmiş teknoloji/tesis/ekipmanlara erişim" (P<0,01), "üniversitelerin kurumsal özerkliğini artırma" (P<0,05), "üniversitelerin kurumsal saygınlığını artırma"

($P < 0,05$) ifadelerinde tarafların algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni çoklu karşılaştırma testinin sonucuna göre, devlet grubundaki yöneticiler, üniversite ($P < 0,01$) ve sanayi ($P < 0,04$) grubundaki yöneticilere göre, işbirliğinin “akademisyenlerin akademik gelişimine katkı sağlama” potansiyelini daha yüksek bulmaktadırlar. Üniversite ve sanayi arasında ise, anlamlı bir farklılık bulunmamakla ($P > 0,05$) birlikte; sanayi grubundaki yöneticiler, üniversitedekilere oranla, görece olarak, işbirliğinin “akademisyenlerin akademik gelişimine katkı sağlayacağını” düşünmektedirler. İşbirliğinin, üniversiteler açısından “üniversitede ders verebilecek sanayideki profesyonellere ulaşma imkanı” yaratacağına, sanayi ($P < 0,05$) ve devlet ($P < 0,05$) grubundaki yöneticiler üniversitelere göre daha fazla inanmaktadırlar. İşbirliğinin üniversitelere “gelişmiş teknoloji/tesis/ekipmanlara erişim imkanı” sağlayacağına devlet grubundaki yöneticiler, üniversite ($P < 0,01$) ve sanayiye ($P < 0,05$) göre daha fazla inanmaktayken; sanayi ve üniversitenin algıları arasında farklılık bulunmamaktadır ($P > 0,05$). İşbirliğinin üniversitelere “üniversitelerin kurumsal özerkliğini artırma” imkanı sağlayacağına, sanayi grubundaki yöneticiler, üniversitelere göre daha fazla inanmaktadır ($P < 0,05$). İşbirliğinin üniversitelere “üniversitelerin kurumsal saygınlığını artırma” imkanı sağlayacağı konusunda ise, devlet grubundaki yöneticiler üniversitelere göre daha fazla inanmaktadırlar ($P < 0,05$).

Varyansların homojenliği koşulunu sağlamayan ifadelerde, farklılığın nereden kaynaklandığını tespit için yapılan Tamhane’s T2 Testi sonucuna göre, işbirliğinin “akademisyenler için ek gelir/ödül/ burs vs. imkanı” yaratacağına” devlet grubundaki yöneticiler, üniversite ($P < 0,01$) ve sanayidekilere ($P < 0,01$) göre daha fazla inanmaktadır. İşbirliğinin “akademisyenler için gelecekte danışmanlık imkanı” sağlayacağına devlet grubundaki yöneticiler üniversitelere göre daha fazla inanmaktadırlar ($P < 0,01$). Üniversite ile sanayi ($P > 0,05$) ve sanayi ile devlet ($P > 0,05$) arasında ise, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. İşbirliğinin üniversitelere “kurumsal girişim yeteneklerini geliştirme” imkanı sağlayacağına devlet grubundaki yöneticiler, üniversitelere göre daha fazla inanmaktadırlar ($P < 0,05$). Üniversite ile sanayi ($P > 0,05$) ve sanayi ile devlet ($P > 0,05$) arasında ise, anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin sanayiye potansiyel faydaları açısından taraflar arasındaki algılama farklılıklarının anlamlı olup olmadığını anlamak için yapılan ANOVA sonucuna göre, sadece “üniversitelerin yönetsel birikim/becerilerinden yararlanma” değişkeninde gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($P < 0,02$). Bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni çoklu karşılaştırma testinin sonucuna göre, işbirliğinin, sanayiye “üniversitelerin yönetsel birikim/becerilerinden yararlanma imkanı” sağlayacağını devlet grubundaki yöneticiler sanayi grubundakilere göre daha fazla inanmaktadır ($P < 0,05$).

Varyansların homojenliği koşulunu sağlamayan ifadeler için yapılan, Brown-Forsythe Testi sonuçlarına göre, “Bazı maliyetleri üniversitenin üstlenmesi ile tasarruf sağlama” ($P = 0,25$) ifadesi dışında bütün ifadelerde gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir ($P < 0,05$). İşbirliğinin sanayi açısından “vergi/muafiyet vs. avantajlardan yararlanma” imkanı sağlayacağına, sanayi grubundaki yöneticiler üniversitedekilere ($P < 0,01$) ve sanayidekilere ($P < 0,05$) göre daha fazla ihtimal vermektedirler. Devlet grubundaki yöneticiler ise, üniversitelere ($P < 0,05$) göre daha fazla inanmaktadırlar. Bu durumda,

İşbirliğinin sanayi açısından “vergi/muafiyet vs. avantajlardan yararlanma” imkanı sağlayacağına en fazla ihtimal veren grup sanayi olmaktadır.

İşbirliğinin “Sanayinin teknik problemlerinin çözümü” imkanı sağlayacağına üniversite grubundaki yöneticiler sanayidekilere göre ($P<0,05$); devlet grubundakiler de sanayidekilere göre ($P<0,05$) daha fazla ihtimal vermektedirler. İşbirliğinin sanayiye “gruplara özel eğitim/öğretim imkanı” sağlayacağına üniversite grubundaki yöneticiler sanayidekilere göre ($P<0,01$); devlet grubundakiler de sanayidekilere göre ($P<0,05$) daha fazla ihtimal vermektedirler. İşbirliğinin sanayiye “çalışan başına düşen eğitim/oryantasyon maliyetini azaltma imkanı” sağlayacağına devlet grubundaki yöneticiler sanayidekilere göre ($P<0,05$); daha fazla ihtimal vermektedirler. İşbirliğinin sanayiye “yenilik (inovasyon) yeteneğini artırma” sağlayacağına üniversite grubundaki yöneticiler sanayidekilere göre ($P<0,05$); devlet grubundakiler de sanayidekilere göre ($P<0,01$) daha fazla ihtimal vermektedirler. Üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin sanayiye faydaları kapsamında tarafların algıları arasında farklılığın olmadığı değişkenlerin, “bazı maliyetleri üniversitenin üstlenmesi ile tasarruf sağlama”, “profesyonel uzmanlık/hizmete erişim imkanı”, “geniş işe alma havuzuna ulaşmada kolaylık”, “üniversitelerin yönetsel birikim/becerilerinden yararlanma”, “işbirliği yoluyla kurumsal saygınlık kazanma” ve “güncel araştırmalara/gelişmiş teknolojilere erken ulaşım imkanı” olduğu görülmektedir.

Üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin devlete potansiyel faydaları açısından, taraflar arasındaki algılama farklılıklarının anlamlı olup olmadığını anlamak için ANOVA sonucuna göre “kaynak ve tesislerin paylaşımı yoluyla tasarruf sağlama” ($P<0,05$) ve “kamu yararı ve beklentilerine uygun politika belirleme imkanı” ($P<0,05$) değişkenlerinde gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkla ilgili Bonferroni çoklu karşılaştırma testinin sonucuna göre, işbirliğinin, devlete “kaynak ve tesislerin paylaşımı yoluyla tasarruf sağlama” imkanı sunacağına devlet grubundaki yöneticiler sanayi grubundakilere göre daha fazla inanmaktadır ($P<0,05$). İşbirliğinin devlete “kamu yararı ve beklentilerine uygun politika belirleme imkanı” sağlayacağına devlet grubundaki yöneticiler sanayidekilere göre ($P<0,05$) daha fazla ihtimal vermektedirler. İşbirliğinin devlete “ulusal ekonominin rekabet edebilme yeteneğini artırma” imkanı sağlayacağına, devlet grubundaki yöneticiler sanayidekilere göre ($P<0,05$) daha fazla ihtimal vermektedirler. İşbirliğinin devlete “üniversitenin/sanayinin ihtiyaçları hakkında doğrudan bilgi sahibi olma” imkanı sağlayacağına, devlet grubundaki yöneticiler sanayidekilere ($P<0,05$) ve üniversitedekilere ($P<0,05$) göre, daha fazla ihtimal vermektedirler. İşbirliğinin devlete “becerili ve deneyimli insan gücü potansiyelini artırma” imkanı sağlayacağına, sanayi grubundaki yöneticiler üniversitedekilere ($P<0,05$) göre, daha fazla ihtimal vermektedirler. İşbirliğinin devlete “ekonomik ve teknolojik olarak dışa bağımlıktan kurtulma imkanı” sağlayacağına ilişkin algıları bakımından gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($P>0,05$).

Araştırmanın ikinci sorusu kapsamında, Türkiye’deki üniversite, sanayi ve devlet grubundaki katılımcıların üniversite-sanayi-devlet işbirliğini, potansiyel zararları ve çatışma alanları bakımından nasıl algıladıkları araştırılmıştır. Taraflar arasındaki algılama farklılıklarının anlamlı olup olmadığını anlamak için ANOVA yapmadan önce, analizin ön koşulu olan varyansların ANOVA sonucuna göre (Tablo 33), sadece “akademik araştırmalar üzerinde üniversitenin kontrolünü azaltma” ($P<0,05$) değişkeninde gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. İşbirliğinin, “akademik araştırmalar üzerinde üniversitenin kontrolünün azalması”na neden olacağına, üniversite grubundaki yöneticiler devlet grubundakilere göre daha fazla inanmaktadır ($P<0,05$). Varyansların homojenliği koşulunu sağlamayan değişkenler için yapılan, Brown-Forsythe Testi sonuçlarına göre,

bütün değişkenlerde gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($P<0,05$). Bir başka ifadeyle, üniversite, sanayi ve devlet grupları İşbirliğinin zararları ve potansiyel çatışma alanlarına ilişkin görüşleri açısından aralarında görece olarak farklılıklar bulunsa da, bunlar istatistiksel olarak anlamlı düzeyde gerçekleşmemiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, üniversite-sanayi-devlet işbirliği uygulamalarında potansiyel fayda ve zararların ilgili taraflarca nasıl algılandığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarını genel değerlendirdiğimizde tarafımızdan önemli bulunan bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin üniversitelere potansiyel faydaları ile ilgili analizlerin sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde, tüm değişkenlerde en düşük ortalamaların üniversite grubunda, en yüksek ortalamaların da devlet grubunda olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, işbirliğinin üniversiteye fayda sağlayacağına en az üniversitenin kendisi, en fazla da devlet inanmaktadır. Bu sonuç aynı zamanda işbirliğinden en az beklentisi olan grubun üniversite, en çok beklentisi olan grubun ise devlet olduğu şeklinde de yorumlanabilecektir. Yine, gruplar arasında algılama farklılığı olmayan, herkesin üzerinde hemfikir olduğu tek değişken, işbirliğinin “öğrenciler için staj/burs/iş imkanı” sağlayacağı değişkeni olmuştur. Bir başka ifadeyle mevcut işbirliği uygulamalarında bütün tarafların gözleyebildiği üniversiteler açısından gerçekleşme ihtimali en yüksek fayda işbirliğinin öğrenciler için staj/burs/iş imkanı sağlayacağıdır. Üniversitelerin daha çok işbirliğinin gerçekleşmesi en kolay olan hatta doğal süreçte ortaya çıkabilecek sonuçları olarak görülen finansal faydaları üzerinde durduğu görülmektedir. Araştırmada, üniversitelerin işbirliğinden elde etmesi beklenen “akademik faydalar” olan “üniversitelerin kurumsal özzerkliliğini artırma” “üniversitede ders verebilecek sanayideki deneyimli profesyonellere ulaşma imkanı” ve “akademisyenlerin akademik gelişimine katkı sağlama” gibi faydaların gerçekleşme ihtimalini üniversiteler düşük bulmuşlardır. Oysa işbirliği uygulamaları ile asıl hedeflenen, akademik ve ekonomik dünyanın artan ve yaklaşan ilgi alanlarıyla birlikte çalışmaya başlaması ve birbirlerini geliştirmesi (Zaharia ve Gibert, 2005: 31-41) ve böylece üniversite akademik çalışmalarının toplumsal faydaya dönüşmesidir. Ancak, bu çalışmaya katılan öğretim üyeleri işbirliğinin akademik faydalarının ya farkında olmadıkları veya işbirliği yoluyla bu faydaların gerçekleşeceğine ihtimal vermedikleri ortaya çıkmıştır. Burada ilginç olan, üniversiteler bir yandan işbirliğinin kurumsal saygınlıklarını artıracaklarını düşünürken; diğer yandan da görece olarak isteksiz davranmaktadırlar. Bu sonuçlara göre, üniversitelerin işbirliğinin üniversiteye faydalarına ilişkin farkındalık düzeyinin düşük olduğunu ve işbirliğine yüzeysel yaklaşıtlarını söylemek mümkündür.

Üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin sanayiye potansiyel faydaları ile ilgili analizlerin sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde, iki değişken hariç, tüm değişkenlerde en düşük ortalamaların sanayi grubunda olduğu görülmektedir. Yani, üniversite ve devlet işbirliğinin sanayiye fayda sağlayacağını düşünürken; sanayinin algıları bu yönde gerçekleşmemektedir. Sanayinin üniversite ve devlete göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu iki değişken ise “vergi/muafiyet vs. avantajlardan yararlanma” ve “araştırma yeteneğine sahip personel/öğrencilere ulaşım imkanı sağlama” değişkenleridir. Demek ki mevcut işbirliği uygulamalarında sanayi, daha çok bu üç faydanın sonuçlarını gördüğü için bu faydaların gerçekleşeceğine inanırken; diğer faydaların gerçekleşeceğine ihtimal vermemektedirler. Veri toplama sürecinde yüz yüze görüştüğümüz firma yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu da teknolojiye çalışma amaçlarını, çeşitli vergi ve muafiyetlerden

yararlanmak ve gelişmiş üniversitelerin şöhretinden yararlanmak olarak ifade etmişlerdir. Teknokentte faaliyette bulunmaya hak kazanınca bu faydalar kendiliğinden gerçekleştiği için firma yöneticileri, işbirliğinin eğitim, araştırma ve inovasyon yeteneğini geliştirme gibi faydalarına yönelme gereği duymamaktadırlar. Oysa bütün faydalar bir arada düşünülürse ve beklentiler ona göre şekillenirse, işbirliğinde istenen hedeflere ulaşılması daha kolay olacaktır. Değilse, bu imkanlardan dolayı, bugün popüler olan teknokent uygulamaları, vergi avantajlarının sona ereceği 2013 yılından sonra cazibesini kaybedebilecek ve bu yolda harcanan toplumsal kaynakların boşa gitmesine neden olabilecektir. Bir başka anlatımla, devlet tarafından inovasyonu gerçekleştirme amacına ulaşmada bir araç olarak sunulan imkanların, amaçların yerine geçtiğini ve sanayicilerin kısa vadeli bakış açısıyla bunlarla yetindiklerini söylemek mümkündür. Bu kısımda dikkati çeken diğer bir sonuç, bu iki değişken hariç, tüm değişkenlerde en düşük ortalamaların sanayi grubunda gerçekleşmesidir. Bunun anlamı da, üniversite ve devlet işbirliğinin sanayiye fayda sağlayacağını düşünürken; sanayinin algıları bu yönde gerçekleşmemesidir.

Üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin devlete faydaları ile ilgili analizlerin sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimizde, tüm değişkenlerde en yüksek ortalamaların devlet grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre, devlet grubundaki yöneticiler, işbirliğinin devlete fayda sağlayacağına ilişkin olumlu bir algıya sahiptir. Bu sonucun devletin işbirliğinin faydalarının farkında olduğunu gösterdiğini söylemek mümkündür. Son yıllarda Gayri Safi Milli Hasıladan Ar-Ge'ye ayrılan payın artırılması ve işbirliğini teşvik eden yasaların çıkarılması da bu bilgiyi destekler niteliktedir. Oysa üniversite ve sanayi gruplarında işbirliğinin kendilerine değil; görel olarak karşı tarafa daha fazla fayda sağlayacağına ilişkin algılar tespit edilmiştir. Böyle bir algıya sahip olan grupların işbirliğine isteksiz olmalarını normal karşılamak gerekmektedir. Dolayısıyla, üniversite ve sanayinin bu algısının ülkemizde işbirliğinin yeterince gelişmeme nedenlerinden birisi olarak görmek mümkündür.

Bu kapsamda işbirliği uygulamalarının istenen sonuçlara ulaşması için, akademisyenlerin, özel olarak teknokentteki firmalarla, genel olarak da farklı disiplinler, farklı üniversiteler ve kurumlarla işbirliğine yönelmelerini sağlayacak bir kültürün oluşumu desteklenmelidir. Günümüzde üniversiteleri ilgilendiren dünya trendlerinden biri de akademik rekabetten akademik işbirliğine geçilmesi alanında gözlenmektedir. Kendi disiplinlerinin alanlarına haps olmuş akademisyenlerle üniversitelerden beklenen atılımların gerçekleşmesi zor gözüktüğü için, ülkemiz akademisyenlerinin işbirliği olgusunun önemini kavramaları sağlanmalıdır. Sanayi açısından en öncelikli yapılması gereken bu bakış açısının değiştirilmesidir. Devlet tarafından inovasyonu gerçekleştirme amacına ulaşmada bir araç olarak sunulan imkanlar, amaçların yerine geçmemelidir. Bu da, sanayicilerin kısa vadeli kar beklentileri yerine; uzun vadeli büyüme ve inovasyon yeteneğini geliştirmeye yönelmeleri ile söz konusu olacaktır.

Firma yöneticileri çalışanlarının işbirliğinin faydalarına yönelik farkındalık düzeyini geliştirmeye yönelik çaba harcamalıdır. Sanayiciler, üniversitelerin onlara sunabileceği akademik fırsatları iyi analiz etmeli ve bunlardan yararlanmasını bilmelidir. Yine, sanayicilerin “devlet bize para versin ama işimize karışmasın” yaklaşımından vazgeçmeleri gerekmektedir.

Devletin üniversiteleri işbirliğine yönlendirmek bakımından en öncelikli yapması gereken, akademisyenlerin çalışma şartları ve özlük hakları ile ilgili düzenlemelerin, üniversitelerin de görüşleri dikkate alınarak yeniden düzenlemek olmalıdır. Mevcut uygulamada sanayi ile

işbirliğini teşvik etmeye yönelik işbirliği kapsamında elde edilecek gelirlerin vergiden muaf olması, döner sermaye kesintisinin olmaması ve akademisyenlerin doğrudan şirket kurması gibi bir takım kolaylıklar tanınmaktadır. Ancak, diğer yandan da bu uygulamalarla çelişecek şekilde, işbirliği kapsamındaki faaliyetler, akademik yükselme, kadro ve atamalarda dikkate alınmamaktadır. Örneğin, “ya yayın yaparsın, ya yok olursun” (publish or perish) “yaklaşımı, akademisyenlerin bireysel kapasitesini zorlamakta ve girişimsel faaliyetlerle ilgilenmesini engellemektedir. Bu nedenle çeşitli yasalardaki birbiri ile çelişen hususlar giderilmeli, işbirliğine uzun vadeli ve sistemli bir bakış açısı kazandırılmalıdır. İkinci olarak devlet, hem özel olarak işbirliğinin hem de genel olarak üniversitelerin kendi özgün faaliyetlerinin kalitesini artırmak için, bütün yüksek öğretim mevzuatını ve kurumsal yapısını çağın ihtiyaçlarına göre yeniden yapılandırılmalıdır. Değilse, kendisini çağa uyduramamış bir üniversitenin sanayiye, devlete ve topluma fayda sağlamasını; toplumsal gelişmelerin lokomotifi olmasını beklemek gerçekçi olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. 2007. Üniversite-sanayi işbirliğinde tarafların beklentileri ve beklentileri etkileyen bir faktör olarak yenilik kültürü, Ortaklık Esaslı Üniversite-Sanayi İşbirliği ve Kentsel Yenilik (İnovasyon) Sisteminin Alt Yapısı, Yıldız, R. ve Atik, H. (Ed.), Kayseri : Kayseri Sanayici ve İş Adamları Derneği Yayını.
- Akgül, A. ve Çevik, O. 2005. İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS’te işletme yönetimi uygulamaları, 2. Baskı, Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Anderson, M. S. 2001. The complex relations between the academy and industry: views from literature, *The Journal of Higher Education*, 72(2), 226-246.
- Argyres, N.S. ve Liebeskind, J.P. 1998. Privatizing the intellectual commons: universities and the commercialization of biotechnology, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35, 427-454.
- Barnes, T., Pashby, I. ve Gibbons, A. 2002. Effective university-industry interaction: A multi-case evaluation of collaborative R&D projects, *European Management Journal*, 20 (3): 272-285.
- Beckman, K., Lavvrence, J., Mead, N., O'Mary, G., Parish, C., Unpingco, P. and Walker, H. (1999) Industry/university collaborations: different perspectives heighten mutual opportunities (www.sei.cmu.edu/collaborating/ed/indust-univ-collabs.html 2 Mayıs 2008)
- Blackman, C. ve Segal, N. 1993. *Industry and higher education*. London: Pergamon Press.
- Blumenthal, D., Campbell, E. G., Anderson, M. S., Causino, N. ve Louis, K. S. (1997). Withholding research results in academic life science: evidence from a national survey of faculty”. *Journal of the American Medical Association*, 277 (15), 1223-1228.
- Bok, D. 2007. Piyasa ortamında üniversiteler yüksek öğretimin ticarileşmesi, Yıldırım, B. (Çev.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Campbell, T. I. 1997. Public policy for the 21st century: addressing potential conflicts in university- industry collaboration. *The Review of Higher Education*, 20, 353-379.
- Campbell, T.I. ve Slaughter, S. 1999. Faculty and administrators' attitudes toward potential conflicts of interest,

- commitment, and equity in university-industry relationships. *The Journal of Higher Education*. 70(3), 309-352.
- Dura, C. 1994. Üniversite-sanayi işbirliği üzerine bir deneme , A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 49 (3-4), 101-117.
- Elçi, Ş. 2006. İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı. İstanbul: Referans Data Sel Bilgi Sistemleri,
- Etzkowitz, H.; Webster, A., Healey, P, 1998, Capitalizing knowledge: new intersections of industry and academia. Albany, State University of New York.
- Freeman, C. ve Soete L. 2003. Yenilik iktisadı, (Çev.) E. Türkcan, Ankara: TÜBİTAK Yayınları,
- Frye, J.(1993. University-industry cooperative research yields dividends. *International Journal of Technology Management*, 8, 577-586.
- Fombrun, C. (1996). Reputation: realizing value from the corporate image. Harvard: Boston Business School Press,
- Göker, A. Ulusal inovasyon sistemi ve üniversite-sanayi işbirliği, 15 Ağustos 2003
<http://www.ankara.edu.tr/kutuphane/tezler/enstituler/doktora/fen/d_aykutgoker/tez.doc
- Hair, J. F.; Bush, R.P. ve Ortinau, D.J. 2000. Marketing research a practical approach for the new millenium, 5th Edition, prentice Hall.
- Kalaycı, Ş. (2006). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri, 2. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti,
- Küçükçirkin, M. 1990. Üniversite-sanayi işbirliği, Ankara: TOBB Yayınları.
- Koç, K. ve Mente, A. 2007. İnovasyon kavramı ve üniversite-sanayi-devlet işbirliğinde üçlü sarmal modeli.
<http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/cerceveysiv.htm>, 12.1.2010
- Leydesdorff, L. ve H. Etzkowitz. 2001. The transformation of university-industry-government relations. *Electronic Journal of Sociology*, 5 (4).
- Martin, M. 2000. Managing university-industry relations: a study of institutional practices from 12 different countries. Research and Studies Programme. Improving The Managerial Effectiveness Of Higher Education Institutions Paris: UNESCO-International Institute For Educational Planning.
- Meyer-Krahmer, F. ve Schmoch, U. 1998. Science-based technologies: university- industry interactions in four fields”, *Research Policy*, 27, 835-851.
- Nakip, M. ve Akdoğan, A. 1999. Üniversite-sanayi işbirliğinde tarafların algılamaları ve beklentileri (Kayseri’de bir uygulama). Kayseri: Kayseri Ticaret Odası Yayınları: 26.
- Rogers, E.M., Hail, B.J., Hashimoto, M. ve Steffensen, M., (1999). Technology transfer from university-based research centers: the university of new mexico experience. *The Journal of Higher Education*; 70 (6), 687-705.
- Santoro, M.D. ve Chakrabarti, A.K. 2002. Firm size and technology centrality in industry-university interactions. *Research Policy*. 31 (7), 1163-1180.
- Slaughter, S.; Leslie, L. L., 1997, Academic capitalism: politics, policies, and the entrepreneurial university. Baltimore: Johns Hopkins University Pres.

Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA), (2005). Geçmişten geleceğe türk bilim ve teknoloji politikaları, Ankara: TÜBA Yayınları.

Türk Dil Kurumu (TDK) (2009). Büyük Türkçe Sözlük.

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=veritbn&kelimesec=171910>, 12.10.2008

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME PERSPEKTİFİNDEN İNOVASYON:REKABETÇİ TÜRK İŞLETMELERİNE AİT BİR VAKA ÇALIŞMASI

Selen Kars ÜNLÜOĞLU

Lancaster University, Management School,
Department of Management Learning and Leadership
s.kars@lancaster.ac.uk

ÖZET

Sürekli değişen piyasa koşullarına ayak uydurabilmenin anahtarı örgütlerin stratejilerini, iş yapış pratik ve rutinlerini sürekli olarak değiştirerek örgüt olarak öğrenmeleridir. Fakat örgütler çevrelerinde olup biten değişiklikleri görmekle beraber, varoluşlarını tehdit eden bir krizle karşı karşıya kalmadıkları müddetçe değişen piyasa koşullarına adapte olmakta süregelen problemler yaşamaktadırlar. Örgütlerin deneyimledikleri bu problemleri analiz ederek örgütsel öğrenme mekanizmalarının ve rutinlerinin adaptasyon ve değişim sürecini hızlandırmadaki rolünü ampirik olarak incelemek üzere Türkiye’de üç farklı sektörde faaliyet gösteren altı orta ölçekli şirketin katılımıyla fenomenolojik bir vaka çalışması yürütülmüştür. Araştırma sonuçları göstermektedir ki, performans gelişimi, adaptasyon ve inovasyon için gerekli olan öğrenme yetkinlikleri araştırmaya katılan altı şirkette de mevcut olmakla beraber toplantılar, eğitimler gibi örgütsel öğrenme mekanizmalarındaki ve bu mekanizmaların yürütülmesinde sadık kalınan rutinlerindeki farklılıklar değişen örgütsel inovatif performanslara yol açmaktadır. Bu farklılıklar ise örgütlerin dört bağımsız öğrenme sistemi olarak modellenmelerine imkan sağlamaktadır. Bu araştırma inovasyonu ve değişimi anlamak için örgütsel öğrenmenin etkilerini araştırıp sorgulamakta ve bu açıdan var olan inovasyon ve örgütsel öğrenme yazınına birleştirici bir teşebbüstür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Öğrenme Mekanizmaları, Rutinler, Adaptasyon, İnovasyon

GİRİŞ

Küreselleşme ve rekabet hızındaki artış ile birlikte değişen dengelere ayak uydurarak varlıklarını sürdürebilmek için işletmelerin çevrelerindeki gelişmeleri takip ederek organizasyon yapılarını, işleyişlerini, iş yapış şekillerini, stratejilerini, yaklaşımlarını değiştirip geliştirerek bu gelişmelere cevap vermeleri bir gereklilik haline almıştır. Bununla birlikte işletmelerin bir “yenilik” yapmaları – burada yenilik yeni bir fikrin, sürecin, ürün veya hizmetin geliştirilmesi, kabulü ve uygulanması (Calantone vd., 2002: 517) anlamında kullanılmıştır – ve bu anlamda inovatif olmaları gerektiği Türkiye’de ve dünyada yapılan tartışmalarda araştırmacıların, akademisyenlerin ve iş çevrelerinin üzerinde birleştikleri bir görüştür. Elbette ki, yeni bir bakış açısı benimsemek ve iş yapış şeklinde bir yeniliğe gitmek için “bilgi” en önemli sermayedir ve bilginin oluşması ve hayata geçirilmesi bireysel ve örgütsel düzeyde belli bir seviyede “öğrenme”yi gerekli kılmaktadır (McGill

vd., 1992). Rogers (1962) ve Tidd ve çalışma arkadaşlarının (2005) detaylı olarak anlattıkları inovasyon süreci incelendiğinde de bu sürecin bir dizi öğrenmeyle ilişkin davranışı ve etkinliği içerdiği görülmektedir.

SORUNSAK

Her ne kadar birçok akademisyen ve araştırmacı işletmelerin değişmeleri için öğrenmenin gerekliliğinin altını çizmiş (Crossan vd., 1999; Rogers, 1962; Rothwell, 1994) ve örgütsel öğrenmeyi bir işletmenin sahip olabileceği belki de en önemli rekabet ögesi olarak belirlemiş (Calantone vd., 2002; Tidd vd., 2005; Yeung vd.,2007) olsalar da inovasyon ve örgütsel öğrenmeyi birleştiren akademik çalışmaların azlığı dikkat çekicidir. Üstelik bu konuda yapılan yazın çalışması, yapılmış olan sınırlı sayıdaki araştırmaların çok azının ekonomide büyük bir önemi olan orta ölçekli şirketlere odaklandığı gerçeğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra araştırmalara konu olan işletmeler Anglosakson ülkeleri olarak bilinen Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık ve Kanada'da faaliyet göstermektedirler. Oysa bu tür çalışmaların farklı coğrafyalara genellenmesinin sorunlu olduğu akademik çevrelerce kabul edilmekte ve bu tür çalışmalarda ortaya konulan örgüt teorilerinin değişik lokalitelere ve kültürlere aktarımını sağlamak için ulusal varyasyonlara odaklanılması önerilmektedir (Guillen, 1994). Anglosakson kültüründen çok farklı özelliklere sahip olan Türkiye iş ortamında yapılacak olan bir örgütsel öğrenme araştırması alanın gelişmesi açısından önemli bir katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

Türk iş dünyasının yapısal ve kültürel gelişimini yansıtarak inovasyon ve örgütsel öğrenme yazınına katkıda bulunacak bir örgüt teorisi geliştirmek için aşağıdaki sorulara cevap bulmayı hedeflenmeyen bir araştırma tasarlanmıştır:

Şirketler değişen ekonomik kurallara ve piyasa koşullarına cevap vermek için ne gibi faaliyetlerde bulunup ne tür davranışlar sergiliyorlar?

Verilen bu cevaplar geliştirilmesinde bireysel ve örgütsel öğrenmenin rolü nedir?

Hangi örgütsel öğrenme sistemi ve stili yeni bakış açılarının ve iş yapış şekillerinin ortaya çıkmasını ve hayata geçmesini kolaylaştırmaktadır?

YÖNTEM

Oluşturmacılık kuramının kuramsal varsayımlarından yola çıkarak Türkiye'de üç farklı sektörde (zeytinyağı üretimi, otomotiv yan sanayi ve termal turizm) faaliyet gösteren altı Türk orta ölçekli şirkette fenomenolojik vaka çalışmaları yürütülmüştür. Vaka çalışması kapsamında şirketlerde farklı pozisyonlarda çalışan 42 kişiyle ortalama 1-1.5 saat süren 42 yüz yüze mülakat gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya dahil olan şirketlerin seçiminde öncelik, tipik ve negatif vakaları bir arada incelemeye fırsat sağlayacak heterojen bir şirket topluluğu elde etmek olmuştur. Bu önceliğin ışığında farklı sektörde, farklı piyasa şartlarında faaliyet gösteren şirketler seçilmiştir. Şirketlerin seçiminde özellikle önem verilen hususlar şirketlerin ölçekleri ve yaşları olmuştur. Araştırmaya dahil olan tüm şirketler küçük ve orta ölçekli işletmeler

(KOBİ) olarak sınıflandırılan şirketlerdir. Araştırmanın KOBİ'lere odaklanmasının sebebi yazarın KOBİ'lerde büyük ölçekli şirketlere kıyasla formel, profesyonel ve kurumsallaşmış mekanizmaların ve örgüt dizaynlarının yoksunluğu sebebiyle şirketlerin değişen piyasa koşullarına verdikleri cevapları ve sergiledikleri davranışları gözlemlemenin daha kolay olduğuna inanmasıdır. İkinci olarak, şirket yaşı bakımından ikinci ve sonrası jenerasyona yetki devrini tamamlamış yetişkin şirketler ele alınmıştır. Sadece yetişkin şirketlerde vaka çalışması yapılmasının sebebi ise, yetişkin şirketlerin uzun süredir iş dünyasında faaliyet göstermeleri sebebiyle varoluşları süresince rekabetçiliklerini korumak için sayısız değişim sürecini başarmış olmalarının varsayılmasıdır (Jones, 2006). Yetişkin şirketleri araştırmanın inovasyon ve örgütsel öğrenmeye ilişkin zengin deneyimlere erişilmesine imkan sağlayacağı düşünülmüştür.

Seçilen altı şirketin ikisi zeytinyağı üretimi (Altın ve Toprak), ikisi otomotiv yan sanayi (Hızlandırıcı ve Süspansiyon) , ikisi ise termal turizm (Denizati ve Balık) sektöründe faaliyet göstermektedir. Her sektördeki iki şirket yaş, ölçek, yönetim şekli ve organizasyon yapısı olarak birbirine azami şekilde benzemekle beraber şirketlerden birisi diğerine göre inovasyon ve değişim açısından bakıldığında diğerinden daha başarılıdır. Altı şirketin dördü aile şirketi (Altın, Toprak, Hızlandırıcı ve Süspansiyon), ikisi ise (Denizati ve Balık) profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen kurumsal şirketlerdir. En genç şirket (Denizati) 28, en yaşlı şirket ise (Altın) 90 yaşındadır. Ölçek bakımından en küçük şirketin (Altın) 75 çalışanı varken en büyük şirketin ise (Denizati) 215 çalışanı vardır.

Her şirkette beş ila dokuz olmak üzere toplamda altı şirkette 42 yüz yüze görüşme yapılmıştır. Görüşmeler orta ve üst düzey yöneticilerin yanı sıra her şirketin genel müdürüyle gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 45 ila 90 dakika arasında sürmüş olup 33 tanesinin ses kaydı alınmıştır.

Şirkette gerçekleştirilen ilk görüşme her vakada şirketin genel müdürü ile yapılmıştır. Bu ilk görüşme şirketin tarihinde yer alan kilometre taşlarını, şirketin varoluşu süresince sektördeki rekabetçi koşullarda oluşan belli başlı değişimleri ve şirketin bu değişiklikleri verdiği cevapları kapsamıştır. Bu ilk görüşmelerin ardından genel müdürün bahsettiği her kilometre taşı ve/veya belli başlı her değişim projesine dahil olmuş çalışanların tümüyle görüşülmeye çalışılmıştır. Bazı durumlarda bu görüşmelerde genel müdürün atladığı yeni kilometre taşları ve değişim projeleri ortaya çıkmış ve bu yeni açılımlar konusunda daha detaylı bilgi almak üzere yeni çalışanlar mülakat programına eklenmiştir.

Veri Analizi

Kasade alınmış 33 mülakatın tümünün transkripsiyonu yapılmış ve tekrarlanan (iterative) veri analizi süreciyle veri patern, tema, içerik ve karşılıklı bağlantılar açısından gruplandırılmış ve kategorilere ayrılmıştır. Bu analiz kapsamında görüşmelerde tekrarlanan şekilde ortaya çıkan kategoriler (şirketin rekabetçiliğinin altında yatan faktörler, teknolojik gelişmeler, eğitim programları, işe alım pratikleri, iş arkadaşları ile ilişkiler, örgüt kültürü ve değerleri, yeni bilgi alımı ve entegrasyonu vb) ışığında karşılaştırmalı analize olanak sağlayan kavramsal matrisler kurulmuş ve şirketler arası ve sektörler arası karşılaştırmalar sonucu ile örgütlerin strüktür ve sistemlerinin altında yatan modeller kurulmuştur.

ARAŞTIRMA ÇIKTILARI

Bu araştırmanın temelinde örgütsel öğrenme süregelen organizasyonel adaptasyonu ve inovasyonu destekleyen unsur olarak kavramsallaştırılmıştır. Örgütler ve üyeleri rekabetçilerini korumak için çevrelerinden öğrenmek ve iş yapış pratik ve rutinlerini reorganize etmek mecburiyetindedirler. Bu değişim çabalarını gerçekleştirecek çevresel değişimleri takip edecek ve değişim için gerekli olan bilgiyi arayıp örgüte entegre edecek yapı ve süreçler oluşturulmalıdır. Lipshitz ve Popper (2000) bu süreçlere örgütsel öğrenme mekanizmaları (ÖÖM) adını vermişlerdir. ÖÖM örgütlerin performansları ile ilişkili gerekli olarak bilgi ve kanıları istematik olarak toplayacak, analiz edecek, depolayacak, yaygınlaştıracak ve etkin bir şekilde kullanmalarına olanak sağlayacak kurumsallaşmış yapısal ve usuli düzenlemeler olarak tanımlanmıştır. Temelde, ÖÖM'ler örgütsel öğrenme için gerekli olan bilgi ve kanı paylaşımını ve transferini sağlayacak örgütlerde var olan formal ve informal yapılarıdır. ÖÖM'lerin en belli başlı ve bilinen örneği personel toplantıları olmakla beraber eğitim gibi sosyal düzenlemelerden öneri kutusu gibi fiziksel nesnelere kadar uzanan bir çeşitlilik sergilemektedirler.

Tablo 1.-Vakalarda Gözlemlenen Örgütsel Öğrenme Mekanizmaları ¶

.....¶Şirket Adı¶¶ Örgütsel Öğrenme-¶ Mekanizması¶	Toprak Yağı¶	Ahır Yağı¶	Süspansiyon- Öne¶	Hızlandırıcı Öne¶	Balık-Ötek¶	Denizaltı Ötek¶
Hasta-Dosyalarının İncelenmesi ¶	N/A¶	N/A¶	N/A¶	N/A¶	✓¶	✓¶
Makale Okuma Saatleri¶	¶	¶	¶	¶	¶	✓¶
Araştırma ve Bilgi Paylaşım Toplantıları¶	¶	✓¶	¶	¶	¶	✓¶
Şirket-İç Eğitimler¶	¶	¶	¶	¶	¶	¶
.....a. İş başı eğitimler¶	✓¶	✓¶	✓¶	✓¶	✓¶	✓¶
.....b. Teknik eğitimler (profesyonel gelişim) ¶	¶	✓¶	¶	✓¶	✓¶	✓¶
.....c. Kalite eğitimleri ¶	¶	✓¶	✓¶	✓¶	✓¶	✓¶
.....d. Davranışsal eğitimleri (kişisel gelişim) ¶	¶	✓¶	¶	¶	✓¶	✓¶
Şirket-dışı Eğitimler ¶	¶	¶	¶	✓¶	✓¶	✓¶
Yurtdışı Gezileri *¶	¶	¶	¶	¶	¶	✓¶
Öğrenme Raporları¶	¶	¶	¶	✓¶	¶	✓¶
Mesleki kütüphane ¶	¶	¶	¶	¶	¶	✓¶
ISO ve benzeri kalite sertifikasyonu. **¶	¶	✓¶	¶	✓¶	¶	✓¶
Şirket-İç Kalite Denetimleri ¶	¶	✓¶	✓¶	✓¶	✓¶	✓¶
Şirket-dışı Kalite Denetimleri¶	¶	¶	¶	✓¶	¶	✓¶
Öneri Kutusu¶	¶	✓¶	¶	✓¶	✓¶	¶
Çalışan Anketi ¶	¶	¶	¶	¶	✓¶	¶
Kalite Toplantıları¶	¶	¶	✓¶	✓¶	✓¶	✓¶
Personel ve Yönetim Toplantıları¶	✓¶	✓¶	✓¶	✓¶	✓¶	✓¶

¶ Şüphesiz yurtdışı geziler uluslararası alanda faaliyet gösteren her şirkette mevcuttur. Fakat, burada yalnızca kapsayıcı ve öğrenme çıktılarına yol açacak yurtdışı geziler dikkate alınmıştır. Başka bir deyişle, uluslararası fuarlara katılım gibi salt ticari fırsatları değerlendirmeye yönelik geziler ile sadece yönetim kurulu üyelerinin ve/veya aile üyelerinin yer aldığı diğer yurtdışı geziler tabloya dahil edilmemişlerdir.

** Toprak Yağı dışında diğer bütün şirketler ISO veya benzeri kalite sertifikasyonundan geçmişlerdir. Fakat bilinmektedir ki, her ne kadar ISO sürekli değişim ve gelişim prensibine dayansa da ISO her şirkette örgütsel öğrenme ve kalıcı, derin örgütsel pratik değişimiyle sonuçlanmamaktadır. Özellikle

Türkiye’de birçok ISO sahibi şirket kalite denetimlerini dosya baında tamamlayarak geçiştirmek ve formları geçmişe dönük doldurmak suretiyle ISO’nun gerekliliklerini tam anlamıyla yerine getirmemektedirler. Bu gerçeğin ışığında, şirketlerin ÖÖM’leri değerlendirilirken ISO’nun varlığı yada yokluğu değil ISO’yu gerçek anlamda bir öğrenme fırsatı olarak gören şirketleri yukarıdaki tabloda değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya yer alan her şirket çok sayıda ÖÖM’yi bünyesinde barındırmaktadır. Burada ilginç olan patern ise ÖÖM çeşitliliğın kümülatif olarak artıyor olmasıdır. Yani, en basit eğitim şekli olan işbaşı eğitimler her vakada mevcutken daha ciddi yatırım gerektiren ve şirket performansına dolaylı katkı sağlayan kişisel gelişim eğitimleri sadece çok çeşitli ÖÖM’leri uygulayan ve örgütsel öğrenme ve inovasyon bağlılığı yüksek şirketlerde gözlemlenmektedir. Bu nedenledir ki şirket içi eğitimlerde belli bir seviyeyi yakalayamamış şirketlerde şirket dışı eğitimler uygulanmamaktadır.

Yalnız, mülakat metinleri incelendiğinde görülmektedir ki teknik eğitimler, kalite eğitimleri ve kalite sertifikasyonu gibi ÖÖM’ler birçok şirkette uygulanmakla beraber bu ÖÖM’lerin öğrenme çıktıları birbirinden farklı olmaktadır. Eğer bir ÖÖM’nin varlığı istenen öğrenme çıktısının ve davranış değişiminin gerçekleşmesi için yeterli olmuş olsaydı bilgi paylaşımı ve üretimi açısından adı geçen ÖÖM’nin var olduğu bütün vakalarda aynı paternlerin gözlemleniyor olması gerekirdi. Fakat araştırma verisi bunun tam tersine işaret etmektedir. Örnek olarak, kalite eğitimlerinin uygulandığı beş şirketin üçünde bu kalite eğitimleri sonucunda diğer iki şirkete kıyasla daha çok sayıda kalite gelişirme ve iyileştirme projesi başlatılmıştır. Bu farklılığın sebebi sorgulandığında görülmüştür ki kalite yönetim sistemi ve sertifikasyonuna sahip beş şirketin ikisi (Balık Otel ve Süspansiyon Oto) kalite belgesinin varlığını şirkete müşteri kazandıracak bir itibar ve meşrutiyet aracı olarak gördüklerinden dolayı sahip oldukları belgelerin gerekliliklerini göstermelik denebilecek bir yüzeysellikte uygulamakta ve bu sebeple de kalite yönetim sistemi şirkette oluşabilecek kalite problemlerinin önlenmesi ve kalite, üretim, hizmet konusunda iyileştirme projelerinin ortaya çıkarılması amacıyla kullanılamamakta ve şirketin örgütsel öğrenmesine katkıda bulunmamaktadır. Bu örnek göstermiştir ki, şirketlerde davranış değişikliğine yol açan yaklaşım farklılıklarını anlamak için ÖÖM’lerin detaylandırılması gerekmektedir. Bu gerekliliğın ortaya çıkması üzerine Lipshitz and Popper (2000) ve Popper and Lipshitz’in (1998, 2000) öne sürdüğü ÖÖM kavramı geliştirmeye tabi tutularak Feldman’in (2000) değişimde rutinlerin önemi argümanından yola çıkarak “öğrenme rutinleri” kavramı araştırma verilerinin analizine dahil edilmiştir. Öğrenme rutinleri (ÖR) ÖÖM’lerin kurgulanması ve uygulanması süreçlerinde bağlı kalınan kurallar, stratejiler ve alışkanlıklar olarak tanımlanmış ve bu aşamada farklı ÖR’lerin inovasyon, adaptasyon ve öğrenmeye olan katkıları incelenmiştir. ÖÖM’lerin karşılaştırılmalı veri analizi göstermiştir ki, Öğrenme, inovasyon, bilgi paylaşımı ve üretimi ÖÖM’lerin varlığı sonucu değil ÖÖM’lerin yürütülmesi sırasında takip edilen usuli düzenlemeler sonucu ortaya çıkmaktadır. Standart bilgi işleme ve performans gözetimi amaçlı yürütülen ÖÖM’ler örgütün çevreye olan uyumsuzluklarını çözmeye odaklı reflektif ÖÖM’lere kıyaslandığında ciddi farklılıklar arz etmektedir. Bu farklılıkların kaynağı, ÖÖM’lerin yürütülmesinde takip edilen kurallar ve alışkanlıklar, ÖÖM’lere aktörlerin katılımı ve aktörlerin ÖÖM’leri dizayn ederken ve katılım sağlarken bağlı kaldıkları idealler ve değerler olarak tespit edilmiştir. Örnek olarak şirketlerin yürüttüğü eğitimlerin ÖR’lerinin inceleyecek olursak:

Tablo 2. Eğitim Programı Özellikleri

	(1) Eğitim İçeriği				(2) Eğitim Programı Tasarlayan Karar Mercisi			(3) Eğitim Programını Uygulayan Kaynaklar			(4) Eğitim etkinliği Ölçümü (E/H)
	İşbaşı	Kalite	Teknik	Davranış	Merkezi	Departman	Çalışan	Şirket içi	Şirket dışı	Çeşitli	
Toprak Yağ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Hayır
Altın Yağ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Hayır
Süspansiyon Otu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Evet
Hızlandırıcı Otu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Evet
Balık Otel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Evet
Denizati Otel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Evet

Tablo 2’de görüldüğü gibi Toprak Yağ dışındaki tüm şirketlerde eğitim programları var olmakla beraber bu ÖÖM’nin tasarımında ve yürütülmesinde farklılıklar vardır. Eğitimlerin içeriği, çalışanlara kazandırılmak istenen bilgi ve istidatlar konusunda işaret olarak görülecek olursa Balık Otel ve Denizati Otel’in zengin eğitim programlarının çalışanlarda çok farklı ve çeşitli öğrenme çıktılarına yol açacağı sonucuna varılabilir. Benzer bir şekilde, eğitim programının gerekliliğine karar veren, içeriğini belirleyen ve tasarımında rol oynayan örgüt odağının merkezi-dağıtılmış eksenindeki pozisyonu eğitim ÖÖM’sinin çalışan ihtiyaçlarına cevap veren ve bu nedenle departman bazında farklı istidatları geliştirmeye yönelik zengin öğrenme çıktılarına yol açma potansiyelini barındırır. Çalışanların ÖÖM’lerin tasarımına ve yürütülmesine dahil edilmesine olanak sağlayan katılımcı ÖR’erin Katılımcı ve reflektif ÖR’lerin ÖÖM’ler sonucu ortaya çıkacak öğrenme çıktılarını değiştirmek mümkün olabilecektir. Departmanların ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek zengin, çeşitli ve uyarlanabilir ÖÖM’lerin tasarlanmasıyla öğrenme çıktılarının daha az otomatikleşmiş ve dolayısıyla daha üretken öğrenme çıktıları elde etmek mümkün olabilir. Bu şekilde şirketlerin adaptasyon ve inovasyon performansının artırılması da mümkün olabilmektedir.

SONUÇ

Araştırma sonuçları göstermektedir ki, performans gelişimi, büyüme, adaptasyon ve inovasyon için gerekli olan öğrenme yetkinlikleri araştırmaya katılan her altı şirkette de mevcuttur. Bunun üzerine şirketlerin öğrenme stillerindeki bir farklılığın farklı inovatif performanslarına yol açtığı varsayımına ulaşılmıştır. Her örgütün öğreniyor olduğu varsayımından yola çıkarak vaka çalışmasına katılan örgütler öğrenme sistemleri olarak modellenmişlerdir. Altı şirketin tekrarlanan (iterative) veri analizi sürecinden sonra görülmüştür ki örgütler dört bağımsız öğrenme sistemine ayrılabilir: katılımcı, komünal, tekel ve uzman öğrenme sistemleri. Bu öğrenme sistemlerinin ortaya çıkışında ve sürdürülebilirliğinde ise toplantılar, eğitimler gibi örgütsel öğrenme mekanizmalarının ve bu mekanizmaların yürütülmesinde sadık kalınan örgütsel öğrenme prodesürlerinin önemi de bu makalede tartışılmaktadır. Örgütsel öğrenme sistemi modellemesi mekanizmalar ve prodesürler arasında birbirlerini besleyici ve dönüştürücü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu araştırma inovasyonu ve değişimi anlamak için örgütsel öğrenmenin etkilerini araştırıp sorgulamakta ve bu açıdan var olan inovasyon ve örgütsel öğrenme yazınına birleştirici bir teşebbüştür. Bunun yanı sıra yürütülen vaka çalışması Türk şirketlerine odaklanarak örgütsel öğrenme stil ve sistemlerinin rekabetçilik ve inovasyonda oynadıkları rolü farklı

kültürler açısından inceleyerek bugüne kadar Anglosakson bağlamında sınırlı kalmış olan yazına katkıda bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Calantone, R.J., Cavusgil, T.S. and Zhao, Y. (2002). "Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance". *Industrial Marketing Management*, 31(6), pp. 515-524.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. ve White, R.E. (1999). "An Organizational Learning Framework: from intuition to institution". *The Academy of Management Review*, 24(3), pp. 522-537.
- Feldman, M. S. (2000). "Organizational Routines as a Source of Continuous Change". *Organization Science*, 11(6), pp. 611-629.
- Jones, O. (2006). "Developing Absorptive Capacity in Mature Organizations". *Management Learning*, 37(3), pp. 355-376.
- Lipshitz, R. ve Popper, M. (2000). "Organizational Learning in a Hospital". *The Journal of Applied Behavioural Science*, 36(3), pp. 345-361.
- McGill, M.E., Slocum, J.W. ve Lei, D. (1992). "Management Practices in Learning Organizations". *Organizational Dynamics*, 21(1), pp. 5-17.
- Popper, M. ve Lipshitz, R. (1998). "Organizational Learning Mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning". *The Journal of Applied Behavioural Science*, 34(2), pp. 161-179.
- Popper, M. ve Lipshitz, R. (2000). "Organizational Learning: mechanisms, culture and feasibility". *Management Learning*, 31(2), pp. 181-196.
- Rogers, E.M. (1962). *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press.
- Rothwell, R. (1994). "Towards the Fifth Generation Innovation Process". *International Marketing Review*, 11(1), pp. 7-31.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change*, 3rd edn. Chichester: John Wiley.

4.BÖLÜM - ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

ÇALIŞANLARIN ÇOĞUL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYLERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER: SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA

İpek Kalemci TUZÜN

Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi
tuzun@baskent.edu.tr

Erdem KIRKBEŞOĞLU

Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi
erdemk@baskent.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı çalışanların örgüt dışı ve örgüt içi ile ilgili değerlendirmelerinin çoğul özdeşleşme düzeylerine etkisinin araştırılmasıdır. Bu bağlamda çalışanların örgüt dışındakilerin örgütü nasıl değerlendirdiği ile ilgili görüşleri (algılanan örgütsel prestij) örgüt dışı değerlendirme, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve amir desteği de örgüt içi değerlendirme olarak ele alınmış ve hem örgüt içi hem de örgüt dışı değerlendirmelerinin çoğul özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre algılanan örgütsel prestijinin en çok örgütle özdeşleşme üzerinde etki yaptığı, algılanan örgütsel ve amir desteğinin en fazla birimle özdeşleşme üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Algılanan örgütsel ve amir desteğinin her üç özdeşleşme düzeyinde de etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler; özdeşleşme, grupla özdeşleşme, amirle özdeşleşme, algılanan örgüt prestiji, algılanan örgüt desteği, algılanan amir desteği

GİRİŞ

Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgüte yönelik geliştirdiği olumlu tutum ve davranışlardaki etkisi dolayısıyla örgütsel davranış çalışmaları için önemli bir değişken haline gelmiştir. Örgütsel özdeşleşme araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından, bireyin örgütle istenen bağı olarak kabul edilmiştir (Dutton ve diğerleri, 1994; Ashforth ve Mael, 1989; Pratt, 1998). Özdeşleşme; örgüt üyelerini örgütsel karar önermelerini kabul etme ve örgütsel fonksiyonlara göre davranmaya, (Tompkins ve Cheney, 1985) örgütsel davranış şekillerini benimsemeye, çalışanların örgütün amaçları ve değerlerindeki benzerlik alanlarını algılamalarını sağlar, örgütsel amaçları ve faaliyetleri şekillendirme fırsatı oluşturur (Cheney ve Tompkins, 1987). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile olumlu yönde, işgücü devir hızı ve işten ayrılma eğilimi arasında olumsuz yönde ilişkisi örgüt literatürde tartışılmaktadır.

Özdeşleşmenin kuramsal kaynağı konumunda olan Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel, 1982), insanların kendilerini ve diğerlerini buldukları sosyal çevre içinde, çeşitli sosyal

katgorilere göre sınıflandırma eğiliminde olduğunu savunur. Ashforth ve Mael (1989) sosyal kimlik kuramını örgüt literatürü ile bütünleştirerek, örgütsel özdeşleşmenin, örgütün kimlik özelliklerinin çekiciliğinin örgüt üyeleri tarafından yüksek düzeyde algılanmasının bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Örgüt yazınında özdeşleşme çalışmalarının ilk dönemlerinde, özdeşleşme kavramı örgüte özgü bir konumda değerlendirilirken, süreç içerisinde kendi kapsamında farklı kaynaklara sahip olduğu ve bu kaynaklara ilişkin özdeşleşme düzeyinin, örgütün bütününe ilişkin özdeşleşme düzeyinden farklılaştığı anlaşılmıştır. Bu gelişmede sosyal kimlik kuramının bir uzantısı olan Benlik-Sınıflandırma Kuramının (Tajfel ve Turner, 1985) etkisi söz konusudur. Benlik sınıflandırma kuramı, sosyal kimlik kuramının söylemi olan bireylerin kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırdıklarını kabul ederek, bazı düzeylerin diğerlerine göre daha belirgin olduğunu öne sürmektedir. (Connaughton ve Daly, 2004). Yani, bireyler kendilerini benzeri olmayan şekilde kişisel düzeyde diğer grup üyelerinden farklı grup üyesi olarak grup düzeyinde sınıflandırır. Sınıflandırmadaki bu belirginlik çoğul özdeşleşme ile ilişkilendirildiğinde, bireyler kariyerleri ya da meslekleri ile kişisel düzeyde, örgütün farklı alt gruplarından (çalışma grubu, işletmenin birimi) grup düzeyinde, çalıştığı amir ve/veya örgütün tümü gibi çoğul kaynaklarından biri ile diğerine göre daha güçlü özdeşleşebilir (Van Dick ve diğerleri, 2005; Connaughton ve Daly, 2004). Liponnen, ve diğerleri (2005), özdeşleşmenin çoğul yapısına ilişkin (örgütle özdeşleşme, birimle özdeşleşme, çalışma grubu ile özdeşleşme), çalışmalarıyla özdeşleşme profillerinin farklılaştıkları sonucuna varmışlardır. Bu çoğul yapıya Russo (1998) ve Johnson ve diğerleri, (2006) mesleki özdeşleşmenin de dahil edilebileceğini ve mesleki özdeşleşmenin örgütle özdeşleşmeden etkilendiğini belirtmiştir. Öte yandan, Tyler ve Blader (2003) tarafından geliştirilen ve grup içi ve gruplar arası ilişkilerin incelendiği modele göre bireyin örgütle özdeşleşmesini etkileyen hem örgüt dışından (bireyin örgütle ilgili dışsal değerlendirmesi) hem de örgüt içinden (bireyin kendini örgüt içinde değerlendirmesi) kaynaklanan etkiler söz konusudur. Bu çalışmada Tyler ve Blader (2003) modeli genişletilerek, bireyin kendini örgüt içinde değerlendirmesine algılanan amir desteği de dahil edilerek, çalışanların örgüt dışı ve örgüt içi değerlendirmelerinin sadece örgütle özdeşleşmeye değil çoğul özdeşleşme düzeylerine de etkisi tartışılacaktır. Bu bağlamda, çalışmanın araştırma soruları şöyledir; (1) çoğul özdeşleşme düzeylerinin örgütsel yaşamda nasıl farklılaşmaktadır? 2(a) çalışanın örgüt dışındakilerin örgütü nasıl değerlendirdiği ile ilgili görüşünün (algılanan örgütsel prestij)-çoğul özdeşleşme düzeylerine etkisi nasıl farklılaşmaktadır; 2(b) çalışanın kendini örgüt içinde değerlendirmesindeki kaynakların (algılanan örgütsel destek ve algılanan amir desteği) çoğul özdeşleşme düzeylerine etkisi nasıl farklılaşmaktadır?

Özdeşleşmenin Çoğul Kaynakları

Örgütle özdeşleşme “örgüte (birlik) aidiyetlik algısı” olarak tanımlanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Bu algılama örgüt üyesinin, bilişsel olarak örgütün değerlerini kendi değerleriyle içselleştirmesi şeklinde ortaya çıkabileceği gibi duygusal olarak üyelikten gurur duyması şeklinde de ortaya çıkabilir (Riketta, 2005). Dolayısıyla bu algıya sahip bireyler kendilerini örgütleri ile ne kadar çok özdeşleştirirse, o örgütün bakış açısından o kadar çok düşünecek ve hareket edeceklerdir (Ashforth ve Mael, 1989). Örgüt yazınında özdeşleşme çalışmalarının ilk dönemlerinde, özdeşleşme kavramı örgüte özgü bir konumda değerlendirilirken, süreç içerisinde kendi kapsamında farklı kaynaklara sahip olduğu ve bu kaynaklara ilişkin özdeşleşme düzeyinin, örgütün bütününe ilişkin özdeşleşme düzeyinden farklılaştığı anlaşılmıştır. Liponnen, ve diğerleri (2005) çalışmalarında örgütsel özdeşleşmelerin nelere dayandığını ve özdeşleşme profillerinin nasıl farklılaştığını belirlemeye çalışmışlar ve bu profilleri dört şekilde tanımlamışlardır; çoğul özdeşleşenler (örgüt içinde her düzeyde özdeşleşenler), alt grup özdeşleşenler (çalıştığı gruba güçlü, üst

düzeğe zayıf özdeşleşenler), üst grup özdeşleşenler (çalıştığı gruba zayıf, üst düzeğe güçlü özdeşleşenler), özdeşleşmeyenler (tüm düzeylerde zayıf özdeşleşmeye sahip olanlar). Bu yönlü bir ayrışmanın neticesinde ortaya çıkan özdeşleşme düzeyinin temel belirleyicisinin ise grup ve birey arasındaki algılanan benzerlik olduğu söylenebilir. Zira grupla birey arasında bu yönlü bir bağın oluşmasında grubun büyüklüğü, sosyal hali ve saygınlığı özdeşleşmenin belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır. Van Knippenberg ve Van Schie (2000) çalışmalarında, çalışma grubuna özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşmeden daha güçlü olduğunu ve örgütsel davranış ve tutumların belirlenmesinde örgütsel özdeşleşmeden daha tanımlayıcı olduğu varsayımını ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Simon ve Brown (1987), küçük gruplara özdeşleşmenin, büyük gruplara oranla daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışma gruplarıyla özdeşleşmenin daha güçlü olduğunu, çünkü küçük gruplarla özdeşleşmenin birey açısından daha kolay olduğunu belirtmişlerdir. Buna ek olarak bireylerin çalışma gruplarıyla örgüte nazaran daha çok paylaşımları, geçmişleri ve işle ilgili oluşumları söz konusudur. Grupla yüksek düzeyde olumlu temas, bireyin kendini sosyal birliğin bir üyesi olarak sınıflandırma ve tanımlama algısını artıracak, bu durum da güçlü özdeşleşmeye yönlendirecektir. Son dönemdeki çalışmalar ise bireylerin örgütsel yaşamda sadece kendilerini sınıflandırdıkları gruplarla değil, örgütsel yaşamın kaynaklanan rollerle de özdeşleşebileceğini göstermiştir. Yani bireyler grup, takım ya da örgüt gibi birliklerle kendilerini sınıflandırıp özdeşleşebileceği gibi, meslek, kariyer, ilişki grupları bireyin benlik bağlamında bulunan rollerle de özdeşleşebileceği de belirtilmektedir. (Ashforth ve diğerleri, 2008).

Çoğul Özdeşleşmeye Etki Eden Faktörler

Tyler ve Blader (2003) geliştirdikleri ve grup içi ve gruplar arası ilişkilerin incelendiği model, geleneksel sosyal kimlik söylemini geliştirerek gruplar arası dinamiklerin incelenme sürecine grup içi dinamikleri de dahil etmiştir. Modele göre bireyler içinde buldukları gruplarla ilgili değerlendirmede, benlik algısını ve grup destek davranışı oluşturan iki farklı statü değerlendirmesi yaparlar. Buna göre birey grup üyeliğinin statüsünü değerlendirirken hem örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüğüyle hem de örgüt içindeki kendi ile ilgili yaptığı değerlendirmeyi temel alır. Örgütsel bağlamda ise çalışan örgütün sosyal statüsünü değerlendirir. Örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördüklerini yani “algılanan dış prestij”i değerlendirme kaynağı olarak görmektedir (Smidts ve diğerleri, 2001). Öte yandan bireyin kendini sınıflandırdığı grup (örgüt/çalışma grubu/birim) içindeki kendi statüsünü değerlendirir ise algıladığı örgüt içi örgütsel desteği kaynak olarak görmektedir (Tyler ve Blader 2003). Daha açık bir ifade Tyler ve Blader’in (2003) modeline göre bireyin özdeşleşmesini etkileyen iki temel kaynak vardır; (1) birey örgütün dış çevrede nasıl algılandığını değerlendirir (algılanan örgütsel prestij), (2) birey örgüt içinde algıladığı desteği değerlendirir (algılanan örgütsel destek). Yani birey özdeşleşmesi şekillenirken, birey hem örgütün statüsünü hem de kendinin ait olduğu grup/gruplar içindeki statüsünü değerlendirir sonucu, benlik kimliği ve değeriyle, örgütün özellikleri ve statüsünü bilişsel olarak birleştirir ve özdeşleşir.

Smiths, Pruyn ve Van Riel (2001) algılanan dış prestij kavramını çalışanların, örgüt dışındakilerin örgütü nasıl gördükleri hakkındaki düşünceleri olarak ifade etmişlerdir. Algılanan dış prestij aynı zamanda “yorumlanan dış prestij” olarak da tanımlanabilir (Dutton ve diğerleri, 1994), Algılanan dış prestij, kamuoyu, referans gruplarının fikirleri, işletmenin dış çevreye sunduğu bilgi ve işletmenin dışarıdakiler tarafından algılanışıyla ilgili örgüt içi bilgi paylaşımı gibi kaynaklar sonucunda oluşur. Algılanan dış prestiji birey için “ bu örgüte ait olduğum için örgüt dışındakilerin benim için düşünceleri nelerdir?” sorusuna bir cevap olarak düşünülebilir (Dutton ve diğerleri, 1994). Bu genellikle bireyin

örgüt hakkında, kendi bilgisine dayanarak işletmenin prestijini yorumlaması ve değerlendirmesi ile ilgili bireysel düzeydeki değişkenlerle ilişkilendirilebilir. Böylece aynı örgüt üyelerinin farklı dış prestij algılamaları olağan görülür. Smidts ve diğerlerine (2001) göre algılanan dış prestij ve örgütle özdeşleşme arasındaki ilişki sosyal kimlik literatüründe kuramsal bir yapı kazanmıştır. Buna göre örgütün, örgüt dışındakiler tarafından sosyal olarak değerli algılanması üye üzerinde “gurur duyma” duygusu yaratmaktadır. Örgüt dışındakilerin örgütle ilgili olumlu görüşlerinin bireyin kendine güven ve benlik algısında yarattığı artış dolayısıyla örgütle özdeşleşme gerçekleşmektedir. Bireyler prestijli örgütle özdeşleşmeyi “kişisel statü kazanma aracı” olarak da görebilmektedirler (March and Simon, 1958). Örgütsel yaşam içindeki farklı kimlik yapıları düşünüldüğünde algılanan örgütsel prestijin üyenin örgütle ve çalıştığı birimle özdeşleşmesi üzerinde etki yapması beklenebilir.

Tyler ve Blader (2003) bireyin örgüt içindeki statüsünü değerlendirmede algıladığı örgütsel desteği temel almaktadır. Algılanan örgütsel destek bireyin “örgüt için ne kadar değerliyim” sorusuna bir cevap olarak düşünülebilir. Algılanan örgütsel destek aynı zamanda örgütün bireyin refahını ne kadar düşündüğü ve bireyin örgüte katkısına ne derecede değer verdiği ile de ilgilidir (Eisenberger ve diğerleri, 1986). Birey söz konusu desteği algıladığında, bu durum bireyin benliğine yansımakta, benlik zenginleştirmeyi artırarak bireyin örgütle özdeşleşmesine yol açmaktadır. Seta ve Seta'ya (1996) göre algılanan örgütsel destek, algılanan dış prestijden daha çok bireyin özdeşleşmesi üzerinde etkilidir. Örgütsel yaşam içindeki farklı düzeyler (takım, birim ve örgüt) düşünüldüğünde, desteğin sadece örgütsel boyutta incelenmesi, bireyin algıladığı desteği değerlendirmede yetersiz kalabilir. Bu nedenle algılanan amir desteği de bireyin algıladığı örgütsel desteğe hizmet eden diğer bir değişken olarak düşünülmelidir. Örgüt üyesinin algıladığı amir desteği, örgüte yönelik algısına da olumlu şekilde yansımaktadır (Smith, 2005).

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Çalışmanın başında değinilen araştırma sorularına yanıt bulabilmek için görgül bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de sigorta sektöründe faaliyet göstermekte olan 23 sigorta şirketinde çalışan 261 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. Demografik özellikler ve araştırmada kullanılacak değişkenleri ölçmek üzere bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri farklı ölçeklerle ölçülmüştür. Çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyleri Mael ve Ashforth’un (1992) örgütsel özdeşleşme ölçeğinden, çalışanların birimle özdeşleşme düzeyleri Doosje ve diğerlerinin (1995) geliştirdiği ölçekten, amirle özdeşleşme düzeyleri ise Cheney (1982) tarafından geliştirilen amirle özdeşleşme ölçeğinden elde edilen sonuçlar ile sınanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan algılanan örgütsel prestij Mael ve Ashforth’un (1992), algılanan amir desteği Tate ve diğerlerinin (1997) ve algılanan örgütsel destek Fuller ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen ölçekler ile ölçülmüştür.

Çalışmanın veri analizi SPSS programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Veri analizi kısmında ilk olarak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin içsel tutarlılıklarını görebilme adına güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonuçlarına göre $\alpha > 0.60$ değeri esas alındığında örgütsel özdeşleşmenin bir maddesinin sorunlu olduğu anlaşılabilir dışarıda bırakılmıştır. Sonraki aşamada ise doğrulayıcı faktör analizine bakılmıştır. Üç faktörlü ayırışma sonucunda ortaya çıkan faktör ağırlıklarına göre özdeşleşme düzeyini belirleyen farklı kaynakların (amir, grup ve örgüt) ölçeklerine ilişkin faktör yüklenimleri incelenmiş,

buna bağlı olarak da, kullanılan faktör yapılarının örgüt yazınında tanımlanan faktör yapılarıyla ne denli paralellik gösterdiği ortaya koyulmuştur. Örgütle özdeşleşme, grupla özdeşleşme ve amirle özdeşleşme kavramlarının birbirinden farklı kavramlar olduklarını varsayarak, öncelikle üç faktörü modelin, her üç kavramı bir arada düşünen tek faktörlü modele göre daha iyi bir iyileşmeye sahip olacağı öngörülmüştür. Her üç modeldeki Ki-kare, serbestlik derecesi, karşılaştırmalı uyum endeksi (KUE), normalleştirilmiş uyum endeksi (NUE) ve artıkların ortalamasının karekökü (AOK) değerlerindeki iyileşmelere bakılarak modelin geçerliliği değerlendirilmiştir. Tablo 1'e ilişkin sonuçlardan, üç faktörlü modelin, tek faktörlü modele göre veriye daha uyumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	χ^2	sd	$\Delta \chi^2$	χ^2/sd	KUE	NUE	AOK
Referans					$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,5$
Aralıkları							
1 – faktör	187,93	27	-	6,96	0.77	0.74	0.15
3 - faktör	31,52	24	156,41	1,31	0.98	0.95	0.03

Ayrıca bağımlı ve bağımsız değişkenlerin korelasyon analizlerinde değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 2. Araştırma Ölçeklerinin Korelasyon Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Örgütsel özdeşleşme	(.61)					
2. Birimle özdeşleşme	.35**	(.83)				
3. Amirle özdeşleşme	.27**	.47**	(.71)			
4. Algılanan örgütsel prestij	.27**	.29**	.31**	(.81)		
5. Algılanan örgütsel destek	.18**	.35**	.43**	.45**	(.66)	
6. Algılanan amir desteği	.18**	.32**	.71**	.30**	.42**	(.86)
Ortalama	5.59	6.11	5.69	5.20	4.67	5.29
Standart Sapma	1.12	1.15	1.26	1.21	1.29	1.49

Daha sonraki aşamada ise çalışmanın temel araştırma sorusuna cevap aramak amacıyla algılanan örgütsel prestij, algılanan örgütsel destek ve algılanan amir desteğinin çoğul özdeşleşme düzeylerine (örgütle, birimle, amirle) olan etkisi, regresyon analizi yöntemiyle sınanmıştır. Algılanan örgütsel destek ve algılanan amir desteği ayrı ölçekler olmasına rağmen örgüt içi etkileri tanımlamasından dolayı analize birlikte dahil edilmiştir. Tablo 2'de de belirtildiği üzere, her iki bağımsız değişkenin farklı özdeşleşme kaynaklarına farklı düzeylerde etki sağladıkları dikkati çekmektedir.

İlk olarak örgütle özdeşleşme açısından bulgular değerlendirildiğinde, her iki bağımsız değişkenin istatistiksel olarak anlamlı bir etki yarattığı görülmektedir ($F= 12.10$, $p < 0.01$). Bu modelde örgüt dışı ile ilgili değerlendirme olan algılanan örgütsel prestij değişkeninin, içsel değişkenlere göre örgütle özdeşleşmeyi daha yüksek düzeyde etkilediği tespit edilmiştir ($B= 0.203$, $p<0,01$; $B= 0.117$, $p<0,10$). Daha sonraki aşamada aynı model, birimle özdeşleşme üzerinde yarattığı etki kapsamında sınanmış ve yine her iki bağımsız değişkenin modele istatistiksel olarak anlamlı bir etki sağladığı tespit edilmiştir ($F= 26.78$, $p < 0.01$). Ancak bu modelde bir öncekinden farklı olarak dışsal değişkenler yerine içsel değişken olan algılanan örgütsel destek ve algılanan amir desteğinin daha yüksek düzeyde bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($B= 0.137$, $p<0,05$; $B= 0.329$, $p<0,01$). Üçüncü aşamada ise aynı model amirle özdeşleşme üzerinde sınanmış, modelin amirle özdeşleşme üzerinde anlamlı etkiler sağladığı tespit edilmiştir ($F= 119.76$, $p < 0.01$). Amirle özdeşleşme üzerinde içsel değişken olan algılanan örgütsel destek ve algılanan amir desteğinin istatistiksel olarak anlamlı bir etki sağladığı, dışsal değişken olan algılanan örgütsel desteğin anlamlı bir etki sağlamadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Örgütle Özdeşleşme		Birimle Özdeşleşme		Amirle Özdeşleşme	
	B	St.Hata	B	St.Hata	B	St.Hata
Algılanan örgütsel prestij	0.203** *	0.061	0.137**	0.060	0.016	0.052
Algılanan örgütsel destek/ Algılanan amir desteği	0.117*	0.063	0.329** *	0.062	0.747** *	0.054
Model	R²	0.087	R²	0.172	R²	0.481
	F	12.10** *	F	26.78***	F	119.76***

*** p < 0,01

** p < 0.05

* p < 0.10

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışma örgütsel yaşamda çoğul özdeşleşme düzeylerinin öneminin vurgulanması açısından önemlidir. Bu çoğulculuk örgütsel yaşamda birbirleriyle çelişen ve birbirlerine zarar veren bir duruma gelirse örgüt için sorun yaratabilir. Çünkü, her ne kadar bu çoğulculuk olumlu sonuçlar doğursa da, özdeşleşme düzeyleri örgüt içindeki gruplar arasında rekabet oluşturmakta ve bu durum grup sınırlarının daha belirgin çizildiği, değerlerin ve normların farklılaştığı “biz ve onlar” farkının daha da belirginleştiğindedir. Bu nedenle belirgin grup ayrımlarının olması ve bu gruplar arasındaki rekabetin keskin hale gelmesi örgütsel özdeşleşme düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu çalışmada Tyler ve Blader(2003) tarafından geliştirilen grup ilişkileri modeli genişletilerek çoğul özdeşleşme düzeylerine etkisi incelenmiştir. Çalışmada Tyler ve Blader modelini geliştirerek bireyin örgüt içi ile ilgili değerlendirmesinde sadece algılanan örgütsel desteğin değil, algılanan amir desteğinin de önemli olduğu vurgulanmıştır. Bireyin örgüt içi

ve dışı ile ilgili değerlendirmesinin sadece örgütsel özdeşleşmeye değil, diğer özdeşleşme kaynaklarına etkisinin bulunması da çalışmanın temel argümanını destekler yöndedir.

Algılanan örgütsel destek ve algılanan amir desteğinin her üç özdeşleşme düzeyine de etkili olması bireyin örgüt içi değerlendirmelerinin çoğul sonuçlarına işaret etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın sonuçları Seta ve Seta (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Benzer şekilde, bu çalışmada da bireyin algıladığı örgüt içi değerlendirmenin, örgüt dışı ile ilgili değerlendirmesinden daha belirgin olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Çalışma 261 sigorta çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Daha geniş ve farklı demografik ve sosyal özelliklerin olduğu bir örneklem ile tekrar edilmesi ve kültürler arası kıyaslamayla çalışmanın sonuçlarının değerlendirilmesi, daha anlamlı olacaktır. Bundan sonraki çalışmalarda model genişletilerek çoğul özdeşleşmenin diğer örgütsel davranış değişkenlerine etkisi tartışılabilir.

KAYNAKÇA

- Ashforth, B.E. ve Mael F. 1989. Social identity theory and the organizations. *Academy of Management Review*. 14:20-39.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. ve Corley, K.G. 2008. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions, *Journal of Management*. 34(3), 325-374.
- Simon, B. ve Brown, R. 1987.** Perceived intragroup homogeneity in minority-majority contexts. *Journal of Personality and Social Psychology* 53: 703-711.
- Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M., ve Joustra, I. 2007. Multiple organizational levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*. 28:173-190.
- Cheney, G. 1982. On the various and changing meaning of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50:342-362.
- Cheney, G. ve Tompkins, P.K. 1987. Coming the terms with organizational identification and commitment. *Central State Speech Journal*, 38(1):1-15.
- Connaughton, S.L. ve Daly J.A. 2004. Identification with leader. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2): 89-103.
- Doosje, B., Ellemers, N. ve Russel, S. 1995. Perceived Intragroup variability as a function of group status and identification. *Journal of Experimental Social Psychology*. 31(5):10-436.
- Dutton, J., Dukerich, J. ve Harquail, C.V. 1994. Organizational images and membership commitment. *Administrative Science Quarterly*, 34:239-263.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. ve Sowa, D. 1986. Perceived university faculty, staff and administrators. *The Journal of Social Psychology*. 146(3): 327-347.

- Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L. Ve Relyea, C. 2006. Perceived organizational support and perceived external prestige (PEP): predicting organizational attachment for organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3):500-507.
- Johnson, M.D., Morgeson, F.P., Ilgen D.R. ve diğerleri. 2006. Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91: 498-506.
- Lipponen, J. Helkama, K. Olkkonen M.E. ve diğerleri. 2005. Predicting the different profiles of organizational identification: A case of shipyard subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78: 97-112.
- 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*. 13:103-23.
- March, J. ve Simon, H. 1958. *Organizations*. New York: Wiley
- Pratt, M.G. 1998. To be or not to be: Central question in organizational identification. D.A. Whetten ve P.C. Godfrey (Der). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Riketta, M. 2005. Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 358-384.
- Russo T.C. 1998. Organizational and professional identification: A case of newspaper journalist. *Management Communication Quarterly*. 12:72-111.
- Seta, J. J. ve Seta, C. E. 1996. Big Fish in Small Ponds: A Social Hierarchy Analysis of Intergroup Bias. *Journal of Personality and Social Psychology* 71: 1210-1221.
- Smidhs, A. Pryun, A. ve. Van Riel C.B.M. 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*. 44:1051-1062.
- Smith, B.D. 2005. Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support, and intrinsic job value. *Children and Youth Services Review*, 27(2):153-169.
- Tajfel, H. 1982. Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*. 33:1-39.
- Tajfel, H. ve J.C. Turner 1985. The social identity theory of intergroup behavior. S.Worchel ve W.G. Austin (Der.), *The psychology of intergroup relations*, 7-24, Chicago: Nelson Hall.
- Tate, U., Whatley, A. and Clugston, M. 1997. Sources and outcomes of job tension: a three nation study. *International Journal of Management*. 3: 350-358.
- Tompkins, P.K. ve Cheney, G. 1985. Communication and unobtrusive control. R. Mchee ve Tompkins, P.K. (Der) *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, 179-210 Beverly Hills: Sage.
- Tyler, T.R., ve Blader, S.L. 2003. The group engagement model: Procedural justice, social identity, cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*,7: 349-71.

van Dick, R., Wagner U., Stellmacher J. ve diğerleri. 2005. Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 273-285.

Van Knippenberg, D. ve Van Schie E.C.M. 2000. Foci correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.73:137-147.

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA HİZMETE YÖNELİK LİDERLİK (HİZMETKÂR LİDERLİK) VE PAGE-WONG İLE PATTERSON ÖLÇEKLERİNİN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ARAŞTIRMASI

Yard. Doç. Dr. Şebnem ASLAN
Selçuk Üniversitesi, SBMYO
sebnemas@gmail.com

Yard. Doç. Dr. Musa ÖZATA
Selçuk Üniv. Sağlık Bilimleri Fakültesi
musaozata@gmail.com

ÖZET

Greenleaf (2002: 27) hizmetkâr liderliği “bir yol göstermekten öte hizmet etmeye istekli olma şeklinde tanımlamıştır. Yapılan literatür incelemesinde, ülkemizde hizmetkâr liderlik modelinin uygulanması açısından sağlık sektörüne yönelik herhangi bir çalışmanın ise gerçekleştirilmediği görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırma ile sağlık yöneticilerin hizmetkâr liderlik anlayışının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçeklerin Türkçe literatüre kazandırılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda Dennis ve Winston’un (2003) Page ve Wong’dan (2000) uyarladığı hizmetkâr liderlik ölçeği ile Dennis ve Bocernea’nın (2006) Patterson (2003) modelinden uyarladığı hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlilik ve analizleri yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin orijinali İngilizce olup, Selçuk Üniversitesi İngilizce Okutmanları tarafından Türkçeye çevrilmiş ve yazarlar tarafından gerekli kontroller yapılmıştır. Dennis ve Winston’un (2003) ölçeğinde 22 soru ve 3 boyut, Dennis ve Bocernea’nın (2006) ölçeğinde ise 29 soru ve 7 boyut yer almaktadır. Ölçeklerden elde edilen sorulara, çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular eklenmiştir. Oluşturulan anket, Konya’da faaliyet gösteren 3 hastanede görev yapan 180 sağlık çalışanına yüz yüze anket tekniği kullanılarak uygulanmıştır. Elde edilen bulgular üzerinde SPSS 16.0 ve Lirsell 8 programları kullanılarak tanımlayıcı istatistikler ve Doğrulamalı (Confirmatory) Faktör Analizi yapılmıştır.

Analizler sonucunda Dennis ve Bocernea Ölçeği 5 boyut ve 14 soruya; Dennis ve Winston ölçeği ise 3 boyut ve 14 soruya indirgenmiştir. Ulaşılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Sağlık Çalışanları, Page ve Wong Ölçeği, Patterson Ölçeği.

1. GİRİŞ

Liderlik kavramı, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olup, bu kavrama ilişkin onlarca farklı tanım yapılmıştır. Örneğin liderlik, “Bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Kesken ve Akyıldız: 2008:729). Literatürde liderlik ve lider davranışlarını açıklanmaya yönelik birtakım kuramların yer aldığı görülmekte olup; özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları, neo-karizmatik kuramlar (Çakar ve Arbak, 2008: 84) ve duygusal zekâ-duygusal yeterlilikler kuramları (Muller ve Turner, 2007; Aslan, 2009:109) bunlardan bazılarıdır. Bu kuramlara göre liderler; demokrat, otokrat, diktatör, liberal, hümanist, destekleyici, karizmatik, doğal, dönüşümcü, etkileşimci, (Çetin ve Beceren, 2008:112), edimsel, pozitif ve otantik (Kesken ve Ayyıldız: 2008:729) veya hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1970) anlayışlarından birini sergileyebilmektedir.

2. HİZMETE YÖNELİK/HİZMETKÂR LİDERLİK

“Hizmete Yönelik”/“Hizmetkâr Liderlik” (Servant Leadership) kavramı, ilk olarak Greenleaf’ın (1970) “The Servant as Leader” isimli denemesinde ortaya atılmıştır. Bu denemenin, “Lider bir hizmetkârdır...” ifadesiyle başladığı görülmektedir (Bolden, ve Diğ., 2003:12). Greenleaf, “*Hizmete Yönelik/Hizmetkâr Liderlik*” kavramını, iş birliğini, güveni, geleceği tahmin edebilmeyi, dinlemeyi ve sahip olunan güç ve yetkilendirmenin etik kullanımını teşvik eden liderlik biçimi olarak tanımlamıştır. Greenleaf’a (2002:27) göre hizmetkâr lider “bir yol gösterici olmaktan öte, hizmet etmeye istekli olan” kişidir. Hizmetkâr liderlik kavramının bir diğer tanımı ise Hunter tarafından yapılmıştır. Hunter *hizmetkâr liderliği*, “ortak iyilik için, belirlenen hedeflere yönelik şevkli iş yapmada, insanları etkileme becerisi” olarak nitelendirmiştir (Cecil, 2004: 1). Page ve Wong (1998) ise bu kavramı, “ortak iyiliği sağlama, hedeflere ulaşma ve diğerlerinin gelişimlerini sağlamada öncelikli amacın, diğerlerine hizmet etme olduğu bir liderlik şekli” olarak ifade etmiştir (Taylor, 2002: 16).

Hizmete yönelik liderlik, *kâhya liderlik* ve *hizmetkâr liderlik* olarak iki boyutta ele alınmakta olup, her iki boyutun da düşünsel temeli *Greenleaf*’ın ortaya koyduğu *Kâhyalık Teorisi*’ne dayanmaktadır (Turhan, 2007: 30). *Kâhyalık Teorisi*’ne göre lider, güvene ve ahlaki ilkelere bağlı, kendi çıkarından ziyade tüm ortakların çıkarlarına hizmet etmeye odaklı (Caldwell, ve ark., 2002: 153–163), organizasyona ve çalışanlarına uzun dönemli bağlılık duyan, alıcı değil verici olan bir davranış sergiler (Pollard,1996: 241-248). Spears’a göre, hizmetkâr liderin başarısı lidere değil, liderin takipçilerinin özgür, bilge, özerk ve hizmet vermeye yatkın kişiler olup olmadığına bakılarak belirlenebilir (Spears, 2004: 17). Dolayısıyla hizmetkâr liderlik yaklaşımı, sadece kişiyle ilgili bir durum değil, organizasyona yayılan bir kültür şeklinde algılanmalıdır. Spears (2004: 7-11), Greenleaf’ın görüşüne dayalı olarak hizmetkâr liderlerin on kişisel özelliğini şu şekilde sıralamaktadır (Akt. Waddell, 2006):

Dinleme: Kişinin sessiz kalarak, yüksek kavrayışla ve kişiselleştirmeden aktif dinleyebilmesidir.

Empati: Bir durumu, diğer kişinin perspektifinden görebilme ve insanların eşsizliğinin farkında olmaktır.

İyileştirme: İnsanların tam anlamıyla bütünlüğe ulaşamayacakları kabul edilmekle birlikte liderlerin, şevkleri kırılan insanların iyileşmelerine yardım etmeleri böylece hem kendilerinin hem de takipçilerinin tamlığa ulaşmalarında çaba sarf etmeleridir.

Farkındalık: Liderin hem kendi hem de organizasyonda var olan korkularla baş edebilmesidir.

İkna Etme: Liderin, kurallara uyma konusunda diğerlerini zorlama yerine ikna etmesidir.

Kavramsallaştırma: Liderin konulara, günlük sorunlarının ötesinde geleceğe yönelik bakabilmesidir.

İleri Görüşlülük: Liderin geçmişten öğrendikleriyle ve şimdiki verilerle geleceğe ilişkin karar almasıdır.

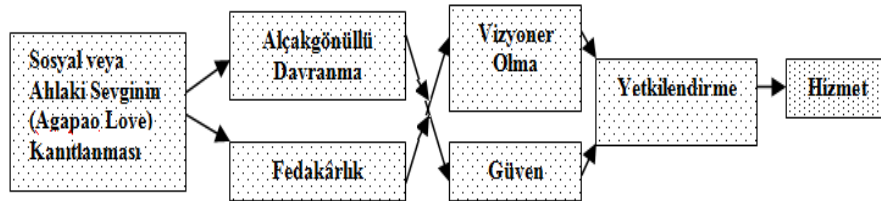
Kâhyalık: Liderin kendi çıkarlarından önce diğerlerinin çıkarlarına hizmet vermesidir.

İnsanların Gelişimine Bağlılık: Liderin takipçilerinin kişisel, mesleki ve ruhsal gelişimlerinden sorumluluk duymasındadır.

Birlik Kurucu: Liderin, işte ve iş dışında doğru toplulukların oluşturulmasını sağlayabilmesidir. Zira etkin liderlik, birlikten kaynağını alan bir ilişkidir.

Hizmetkâr liderlik kavramına bir başka yaklaşım ise Patterson'a aittir. Patterson, Hizmetkâr Liderlik Teorisi'ni, "Dönüşümcü Liderlik Teorisi"nin bir uzantısı olarak görmüş ve bu tür liderliği "öncelikle takipçilere, ikincil olarak da organizasyona odaklanan" liderlik şekli olarak tanımlamıştır" (Waddell, 2008: 2) Patterson'a göre, "Hizmetkâr Liderlik", liderlerdeki hizmet odaklılığını doğuran ruhani değerlerin tümü anlamına gelen *fazilet* (virtue) bağlıdır. *Fazilet Teorisi*, insanların haklarını vurgulayan bir yaklaşım olup, Aristotle'nin etiğine (Nicomachean Ethics) dayanır (Patterson, 2003: 6). Aristotle'e göre lider, kendi gücünü artırma yerine, organizasyondaki tüm üyelerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağladığı takdirde, çevredeki fırsatlar daha iyi değerlendirilebilir (O'toole, 2008). Patterson hizmetkâr lideri; *sevgiyi kanıtlanma, alçakgönüllü hareket etme, fedakâr olma, takipçiler için vizyoner olma, dürüst olma, takipçilerine yetki verme ve hizmet etme* boyutlarıyla tanımlamıştır (Patterson, 2003: 8). Şekil 1'de Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli gösterilmekte ve boyutlar kısaca açıklanmaktadır (Akt: Waddell, 2006: 5):

Şekil 1. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli



Kaynak: Patterson, 2003:6.

Sosyal veya Ahlaki Sevginin Kanıtlanması: Lider, takipçileri için “Agapao Love” gibi muhteşem bir sevgiye sahip olmalıdır. Yunanca bir kelime olan “Agapao Love”, doğru zamanda doğru sebepler için doğru şeyleri yapmadır. Bu tür sevginin kanıtı ise basamaklı olarak liderin, öncelikle çalışanlarına daha sonra onların yeteneklerine ve üçüncü aşamada organizasyonun yararına odaklanmasıdır.

Alçakgönüllü Davranma: Kişinin sağlıklı bir egoya sahip olarak, kendisini diğerlerinden en iyi ya da en kötü görmemesi, tevazu sahibi olmasıdır. Bunun hizmetkâr liderlikteki görüntüsü ise, kendine daha az odaklanma, diğerlerine daha fazla önem vermedir. Diğer bir ifadeyle alçakgönüllü lider, dünyaya gelirken de giderken de hiçbir şeye sahip olmadığını farkında olan liderdir.

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: Hizmetkâr Liderlik Teorisi'nin kalbidir. Temel felsefesi, kişilerin kendi çıkarlarından ziyade başkalarının çıkarlarını düşünmeleridir.

Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı ile ilgili iler sürülen bir diğer model ise Page ve Wong (2000) modeli olup, bu model, dürüstlük, sorumluluk, kendini adama ve insana saygı gibi örgütsel davranışların, ekonomik gelişmedeki önemini vurgulamakta (Akt. Dennis ve Winston, 2003: 455-459) ve liderliği kişilik, ilişki, iş ve süreç boyutlarında değerlendirmektedir (Akt. Cerit, 2007: 89).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan literatür incelemesinde, ülkemizde hizmetkâr liderlik araştırmalarının genellikle eğitim ve bankacılık gibi sektörlerde yapıldığı ve sağlık sektörüne yönelik herhangi bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırma ile sağlık yöneticilerin hizmetkâr liderlik anlayışının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçeklerin Türkçe literatüre kazandırılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda Dennis ve Winston'un (2003) Page ve Wong'dan (2000) uyarladığı “hizmetkâr liderlik ölçeği” ile Dennis ve Bocernea'nın (2006) Patterson (2003) modelinden uyarladığı hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Tablo 1. Araştırma Kapsamındaki Örneklem Grubunun Özellikleri

	Frekans	%	Frekans	%	
Cinsiyet			Değerlendirme yapılan yöneticinin görevi		
Erkek	39	21.7	Sorumlu hemşire	86	47.8
Kadın	141	78.3	Başhemşire	27	15.0
			Başhekim yardımcısı	13	7.2
Yaş			Başhekim	31	17.2
18–24	36	20.0	Müdür yardımcısı	6	3.3
25–31	57	31.7	Müdür	10	5.6
32–38	68	37.8	Şef	7	3.9
39–45	17	9.4	Medeni Durum		
46–52	2	1.1	Bekâr	69	38.3
Toplam	180	100.0	Evli	111	61.7

Araştırma Konya Selçuk Üniversitesi Selçuklu Tıp Fakültesi Hastanesi, Meram Tıp Fakültesi Hastanesi ve S.B. Konya Beyhekim Devlet Hastanelerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu kadın (%78.3), 32-38 yaş aralığında (%37.8), büyük çoğunluğu evli (%61.7) personelden oluşmaktadır. Katılımcılara değerlendirme yaptıkları yöneticisini belirtmeleri istenmiştir. Buna göre, sorumlu hemşire (%47.8) ile en fazla değerlendirilen personel iken, bunu başhekim (%17.2), başhemşire (%15), başhekim yardımcısı (%7.2) müdür (%5.6) ve şef (%3.9) izlemiştir. Katılımcıların meslekte çalışma yılı aritmetik ortalamaları 5.2, kurumda çalışma yılı aritmetik ortalamaları 3.28 ve değerlendirme yaptıkları personelle birlikte çalışma aritmetik ortalamaları ise 2.64 olarak tespit edilmiştir.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada Dennis ve Winston'un (2003) Page ve Wong'dan (2000) uyarladığı "hizmetkâr liderlik ölçeği" ile Dennis ve Bocernea'nın (2006) Patterson (2003) modelinden uyarladığı "hizmetkâr liderlik ölçeği" kullanılmıştır.

Dennis ve Winston'un (2003) Ölçeği: Dennis ve Winston (2003), Page ve Wong'un (2000) 99 soru ve 4 boyutlu (kişilik "personality", ilişki "relationship", görev "task" ve süreç "process") hizmetkâr liderlik ölçeğini (servant leadership instrument) 23 soru ve 3 boyut haline getirmiştir. Boyutlar güçlendirme (empowerment), hizmet (service) ve vizyon (vision) olarak sınıflandırılmış ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach alpha değerleri sırasıyla: 0.89, 0.94 ve 0.97) yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Vizyon sorularından bir soru ters kodlanmıştır. Araştırmamızda bir soru (liderim/yöneticim örnekle yönetir),

anketin ön değerlendirmesinde katılımcılar tarafından anlaşılabilir bulunduğu için anketten çıkartılmış ve ölçek 22 soruya indirgenmiştir. Cevaplar beşli Likert (1=hiç, 5=her zaman) tarzında derecelendirilmiştir.

Dennis ve Bocernea'nın (2006) Ölçeği: Dennis ve Bocernea (2006), Patterson'ın (2003) 71 soru ve 7 alt boyuttan (Sosyal veya Ahlakî Sevginin Kanıtlanması- Agapao Love, Alçakgönüllü Davranma- Acts With Humility, Fedakârlık- Altruistic, Vizyoner Olma- Visionary For The Followers, Güven- Trusting, Hizmet- Serving ve Yetkilendirme- Empowers Followers) oluşan ölçeğini, 29 soru ve 7 boyut (Sevgi-Love, Yetkilendirme- Empowers Followers, Vizyon- Vision, Fedakârlık- Altruism, Güven 1- Trust 1, Güven 2- Trust 2 ve Alçakgönüllülük-Humility) haline dönüştürmüştür. Alt boyutların güvenilirlik katsayıları sırasıyla Cronbach alpha, 0.94, 0.94, 0.89, Fedakârlık ve Güven 1 boyutları üç faktörden az olduğu için alfa katsayısı bulunmamaktadır, 0.92, 0.92) yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Araştırmamızda ise ön değerlendirmede katılımcılar tarafından anlaşılabilir bulunan soruların çıkartılması sonucunda güven boyutları tek bir alt boyutta toplanmış ve 6 boyutlu 27 sorudan oluşan ölçek çalışma kapsamına alınmış ve beşli likertle (1=hiç, 5=her zaman) derecelendirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ölçeklerin geçerliliklerini değerlendirmek için, Lisrel 8 Programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde amaç yapı (latent variables) ile gözlenen (observed variables) değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmektir. Diğer bir deyişle açıklayıcı faktör analizinden elde edilen yapıların, kurgulanan yapıyı ne ölçüde tanımlayabildiği belirlenmeye çalışılmaktadır (Baydur ve Eser, 2006: 122). Doğrulayıcı faktör analizi ile kurulan modellerin verilere uyumunun değerlendirilmesinde Ki- kare, RMSEA, GFI, AGFI, CFI, NNFI gibi uyum indekslerine bakılarak değerlendirme yapılmaktadır. Bu değerlendirmede Ki-Kare/Serbestlik Derecesi oranı 5 ve daha küçük olması durumunda model veri uyumunun çok iyi olduğu kabul edilmektedir. RMSEA değerinin sıfıra yakın ve 0.05'den küçük olması model veri uyumunun mükemmel olduğunu göstermektedir. Fakat bu oranın 0.08'e kadar veri uyumu için kabul edilebilmektedir. Ayrıca CFI ve AGFI indekslerinin 0.90'dan büyük olması durumunda model veri uyumunun mükemmel olduğunu göstermektedir. CFI için 0.85 ve yukarısı; AGFI içinde 0.80 ve yukarısının model veri uyumu için yeterli olduğu kabul edilmektedir. CFI ve NNFI için ise 0.90 ve yukarısı model veri uyumunun mükemmelliğini göstermektedir (Sümer, 2000: 77; Akt. Ayaş ve Horzum, 2010:12).

4. BULGULAR

Aşağıda ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ve uyum iyiliği indeksleri yer almaktadır.

Tablo 2. Dennis ve Winston (2003) Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	Ki-Kare	SD	p	RMSEA	NNFI	CFI	GFI	AGFI
Model 1	206	453.59	0.00	0.088	0.93	0.93	0.80	0.75
Model 2	132	257.12	0.00	0.072	0.95	0.96	0.86	0.82
Model 3	116	214.64	0.00	0.069	0.96	0.96	0.88	0.84
Model 4	74	104.77	0.011	0.046	0.98	0.99	0.92	0.89

Dennis ve Winston Ölçeğinin güvenilirlik analizi, 4 aşamalı model ile gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan ilk modellerin, uyum iyiliği değerlerinin öngörülen referans değer aralığında olmaması nedeniyle, bazı sorular analizden çıkartılarak analiz tekrar edilmiş ve dördüncü modelde uyum iyiliği değerlerinin tamamında iyileşme sağlanmış olması ve bu değerlerin referans değer aralığına ulaşmış olması nedeniyle analiz işlemleri sonuçlandırılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan sorular Ek 1’de gösterilmektedir. Ek 1’te görüldüğü gibi doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 14 soruluk bir ölçeğe ulaşılmıştır. Ölçeğin orijinalinde Güçlendirme boyutunda 10, Hizmet boyutunda 5 ve Vizyon boyutunda 7 olmak üzere toplam 22 soru yer almaktayken, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Güçlendirme boyutunda 7, Hizmet boyutunda 4 ve Vizyon boyutunda 3 soru kalmıştır. Ulaşılan ölçeğin Cronbach Alpha değerleri Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Dennis ve Winston (2003) Ölçeği’nin Cronbach Alpha Değerleri

Alt Boyutlar	Ortalama	Std. Hata	Cronbach Alpha
Güçlendirme	26.69	8.14	.9618
Hizmet	13.77	4.86	.8826
Vizyon	11.77	3.20	.8959
Tüm Ölçek	82.74	22.63	.9714

Tablo 3’de görüldüğü gibi ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri *Güçlendirme* boyutu için 0.96, *Hizmet* boyutu için 0.88, *Vizyon* boyutu için 0.89 ve tüm ölçek için ise 0.97 olarak hesaplanmış ve ölçeğin ileri düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Dennis ve Bocernea (2006) Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	Ki-Kare	SD	P	RMSEA	NNFI	CFI	GFI	AGFI
Model 1	894.08	309	0.00	0.10	0.89	0.90	0.73	0.67
Model 2	652.93	215	0.00	0.11	0.89	0.91	0.75	0.68
Model 3	125	285.69	0.00	0.082	0.94	0.95	0.85	0.80
Model 4	67	93.08	0.019	0.044	0.99	0.99	0.93	0.90

Dennis ve Bocernea Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılan güvenilirlik analizi, Dennis ve Winston ölçeğinde olduğu gibi 4 aşamalı model ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda dördüncü modelde uyum iyiliği değerleri referans değerlere ulaşmıştır. Ulaşılan ölçeğin soruları Ek 2’de gösterilmektedir.

Dennis ve Bocernea (2006) ölçeğinin orijinalinde *Sevgi* boyutunda 5, *Güçlendirme* boyutunda 5, *Vizyon* boyutunda 5, *Fedakârlık* boyutunda 2, *Güven* boyutunda 5 ve *Alçakgönüllülük* boyutunda 5 soru olmak üzere toplam 27 soru yer almaktayken, yapılan 4 aşamalı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda *Sevgi* boyutunda 3, *Güçlendirme* boyutunda 3, *Vizyon* boyutunda 3, *Fedakârlık* boyutunda 2 ve *Güven* boyutunda 3 olmak üzere, toplam 5 boyut ve 14 soruya ulaşılmıştır. *Alçakgönüllülük* boyutu ise ölçekten tamamen çıkartılmıştır. Ulaşılan ölçeğin Cronbach Alpha değerleri Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Dennis ve Bocernea (2006) Ölçeği'nin Cronbach Alpha Değerleri

Alt Boyutlar	Ortalama	Std. Hata	Cronbach Alpha
Sevgi	11.45	3.64	91.26
Güçlendirme	10.80	3.80	92.65
Vizyon	10.42	3.90	92.14
Fedakârlık	10.34	3.93	92.19
Güven	11.52	3.78	93.08
Tüm Ölçek	50.09	16.40	.9709

Tablo 4'de görüldüğü gibi ölçeğin alt boyutlarının Cronbach Alpha değerleri *Sevgi* boyutu için 0.91, *Güçlendirme* boyutu için 0.92, *Vizyon* boyutu için 0.92, *Fedakârlık* boyutu için 0.92, *Güven* boyutu için 0.93 ve tüm ölçek için ise 0.97 olarak hesaplanmış ve ileri düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

SONUÇ

İçinde yaşadığımız bilgi çağı, tüm konularda olduğu gibi, liderlik anlayışında da önemli bir paradigma değişimini beraberinde getirmiştir. Bu değişim sonucunda, kendisine hizmet edilen ve kendi çıkarları peşinde koşan liderlik anlayışının yerini takipçilerine yol gösteren, onlarla birlikte hareket eden ve hizmet etmeyi bir yaşam biçimi haline getiren liderlik modeli ortaya çıkmış ve bu yeni model hizmetkâr liderlik olarak nitelendirilmiştir. Bu yeni liderlik modeli tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de kabul görmeye başlamıştır. Çünkü sağlık hizmeti özünde empatinin, etkin iletişimin, özverinin ve şefkatin olduğu bir alan olup, tüm yöneticilerin ve çalışanların buna uygun davranışlar sergilenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada Dennis ve Winston'un (2003) Page ve Wong'dan (2000) uyarladığı "hizmetkâr liderlik ölçeği" ile Dennis ve Bocernea'nın (2006) Patterson (2003) modelinden uyarladığı "hizmetkâr liderlik ölçeklerinin" geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan literatür incelemesinde, ülkemizde hizmetkâr liderlik araştırmalarının genellikle eğitim ve bankacılık gibi sektörlerde yapıldığı (Bkz. Cemalcioğlu, 2007; Şafaklı, 2005) ancak sağlık sektörüne yönelik herhangi bir çalışmanın ise yapılmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırma ile sağlık yöneticilerin hizmetkâr liderlik anlayışının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçeklerin Türkçe literatüre kazandırılması hedeflenmiştir. Her iki ölçek için sağlık sektöründe daha az sorudan oluşan yeni ölçeğe ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Aslan Ş. 2009. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 278 s.
- Ayas T. ve Horzum, M.B. 2010. Sanal Zorba/Kurban Ölçek Geliştirme Çalışması, Kırgızistan İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 19, ss1-17, <http://www.akademikbakis.org>
- Bass, B.M. 1990. Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership. The Free Press: New York.

- Baydur H., Eser E. 2006. Uygulama: Yaşam Kalitesi Ölçeklerinin Psikometrik Çözümlemesi, Sağlıkta Birlik Cilt 1 Sayı:2: 99-123.
- Bolden, R. Gosling, J. Marturano, A. ve Dennison, P. 2003. A Review of leadership theory and competency frameworks. Edited Version of A Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, University of Exeter Centre for Leadership Studies, United Kingdom, ss.1-44.http://www.leadership-studies.com/documents/mgmt_standards.pdf, Erişim:09.09.2007.
- Caldwell, C., Bischoff, S.J. ve Karri, R. 2002. The four umpires: a paradigm for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 36 (1/2), 153-163.
- Cecil, J. 2004. Principles of servant leadership can address today's workplace challenges. *Night Ridder Tribune News Service*, Washington, Jul 22.
- Cemaloğlu N. 2007. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 33: 77-87.
- Cerit, Y. 2007. İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33:88-98.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. 2003. Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi* Cilt:18 Sayı:2 :83- 98.
- Çetin, N.G. ve Beceren, E. 2007. Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl/Volume: 3, Sayı/Issue: 5: 110-132 .
- Dennis, R. ve Winston, B.E. 2003. A factor analysis of page and wong's servant leadership instrument *Leadership ve Organization Development Journal*, Vol.24 (7/8): 455-459.
- Dennis, S.R. ve Bocarnea, M. 2006. Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership ve Organization Development Journal*, Vol. 26 (7/8) 600-615.
- Greenleaf R.K (1970) Center For Servant Leadership, what is servant leadership? <http://www.greenleaf.org/whatissl/index.html>, Erişim: 03.10.2008.
- Greenleaf, R.K. 2002. servant leadership a journey into the nature of legitimate power ve greatness, 25th Anniversary Edition, New York: Paulist Press.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, A. 2008. Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2): 729-754.
- O'toole, J. 2008. Advice from Aristotle. Santa Clara University (SCU), <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/framework.html>, Erişim: 29.09.2008.
- Page, D. ve Wong, T.P. 2000. A conceptual framework for measuring servant-leadership. In Adjibolosoo, s. (Ed.), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Pres of America, Lanham, MD.
- Patterson, K.A. 2003. Servant leadership: a theoretical model. Unpublished Doctoral Dissertation, Regent University.
- Pollard, C.W. 1996. The leader who serves", leader of the future, (Ed: Hesselbein, F., Goldsmith, M. ve Bechard, R.), *Drucker Foundation Future Series*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 241-248.

- Spears, L.C. 2004. Practing servant-leadership, Fall, 7-11.
- Sümer, N. 2000. Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 74-79.
- Şafaklı O.V. 2005. KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1) 2005, 132-143.
- Taylor, T. A. 2002. Examination of Leadership practices of principals identified as servant leaders. Unpublished Doctoral Dissertation, The Faculty of the Graduate School University of Missouri-Columbia.
- Turhan, M. 2007. Genel ve mesleki lise yöneticilerinin etiksel liderlik davranışlarının okullardaki sosyal adalet üzerindeki etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi S.B.E. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Elazığ.
- Waddell, J.T. 2006. Servant leadership. http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf, Erişim: 03.10.2008.

Ek 3. Dennis ve Winston (2003) Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ulaşılan Sorular

1. GÜÇLENDİRME

- G1- Liderim katkı sağlamak için farklılıklardan yararlanır
 G2- Liderim takımda herkese değer verir
 G3- Liderim çalışanlar hata yaptığında affeder
 G4- Liderim açık ve gerçekçi hedefler belirler
 G5- Liderim sorunları çözmeye çalışanlar tarafından faydalı ve verimli kabul edilen çözümler ileri sürer
 G6- Liderim çalışanlar için en iyiyi ortaya çıkarır
 G7- Çalışanlar için üretim sürecinin nasıl geliştirilebileceği konusunda model olmaya çalışır

2. HİZMET

- H1- Başkalarına hizmet ederken fark edilmek istemez
 H2- Hizmet ettiklerinden bir şeyler öğrenir
 H3- Başkalarına hizmette kendinden ödün verir
 H4- Hizmet edilmekten çok etmeyi sever

3. VİZYON

- V3- Her kurumun yüksek amaçlara ihtiyacı olduğu inancını destekler
 V4- Duygularını açıkça ifade eder ve kurumun geleceği için bunu uygular
 V5- Kurumun nereye gelmesini gerektiğini iyi bilir ve toplum için ne yapması istediğini farkındadır

Ek 2. Dennis ve Bocernea (2006) Ölçeği İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Ulaşılan Sorular

SEVGİ

- S1- Liderim benimle gerçekten insan olduğum için ilgilenir
 S4- Liderim benimle ilgilenir
 S5- Liderim kurumda yüksek ahlak standartlarını gerektiren bir kültür uygular

GÜÇLENDİRME

- E7- Liderim kontrolü bana veriyor ve sorumluluk sahibi olabiliyorum
 E8- Liderim karar vermede bana güvenir
 E10- Liderim sorumluluk gerektiren işlerde karar vermeme izin verir

VİZYON

- V11- Liderim kurumun vizyonunu dikkate alarak benim vizyonumu araştırmıştır
 V12- Liderim çalışanların vizyonlarını, kurumun amaç ve hedeflerine eklemek istemektedir

V13- Liderim kurumun vizyonunu ilgilendiren konularda benim görüşümü sorar

FEDAKÂRLIK

F16- Liderim benim için kendinden ödün verdi

F17- Liderim beni savunmak için zorluklara katlanmıştır

GÜVEN

G20- Liderimin bana olan güveni bağlılığımı artırıyor

G21- Liderim benden bilgi almaya açık oluşuyla bana olan güvenini gösterir

G22- Liderim bana karşı güven iletişimi kurar

SOSYAL SERMAYE VE PLANLI DAVRANIŞ TEORİSİ BOYUTLARINDA ÖRTÜLÜ BİLGİ PAYLAŞIMI: BİR MODEL TASARIM VE TESTİ

Dr.Ayktut GÖKSEL

Gazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bl.
agoksel@gazi.edu.tr

Yrd.Doç.Dr.Belgin AYDINTAN

Gazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bl.
abelgin@gazi.edu.tr

Prof.Dr.Dursun BİNGÖL

Gazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bl.
dbingol@gazi.edu.tr

1.GİRİŞ

Yönetim yazınında bilginin değer yaratmadaki rolü yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Bu çerçevede bilginin üç farklı değer yaratma mantığına sahip olduğu ve bu nedenle bilginin yeteneklere dönüştürülebilmesi için farklı bir sosyal yapıya ihtiyaç duyduğu tartışılmaktadır. Sistemli duruma getirilen açık bilgi değerleri, üretimde etkin bir şekilde kullanılmak suretiyle değere dönüştürülebilir. İşgörenlerde saklı olan örtülü bilgi değerleri, öğrenme yararları yaratmak ve dolayısıyla bir firmanın etkinliğini artırmak için transfer edilerek ve başkalarıyla paylaşarak değere dönüştürülebilir. Son olarak örgütün içindeki ve dışındaki yeni bir teknolojiyi alma ve kabul etme gibi potansiyel bilgi değerleri doğru yapılar yaratmak suretiyle değere dönüştürülebilir. Anlaşılacağı gibi her üç tür bilgiden elde edilecek sonuç, örgüt için değer yaratarak rekabette üstünlüğü sağlamaktır.

Kuşkusuz sistemli duruma getirilmiş açık bilgi, üretimde doğrudan kullanılarak değer yaratmada kullanılması konusunda önemli bir sorun söz konusu değildir. Ancak işgörenlerde saklı olan örtülü bilginin başkalarıyla paylaşılması ve üretime transferi bazı etkenlerin varlığını gerektirir. Bu etkenlerden en önemlisi de kuşkusuz sosyal sermayedir. Sosyal sermayenin, sosyal ilişkilerin değere sahip olduğu ve bu ilişkilerin bireylerde saklı olan bilginin takım üyeleriyle paylaşılmasını teşvik edeceği fikrine dayandırılmaktadır. Sosyal sermaye yanında planlı davranış teorisinin unsurlarını oluşturan rol ve davranışsal kontrol unsurlarının da örtülü bilgi paylaşım davranışını etkilediği yapılan çalışmalarda belirlenmiştir.

Bu bildiride sosyal sermayenin örtülü bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisi ve ilişkisi ile içsel ve dışsal kontrolün örtülü bilgi paylaşım davranışında ne düzeyde etkili olabileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesinde intörnler üzerinde yaptığımız araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Alavi ve Leinder (2001); Bock, Zmund, Kim ve Lee (2005) gibi araştırmacılar örgütlerde bilginin önemine dikkat çekmişlerdir. Bilgiden yararlanılmadığı sürece tek başına önemli

bir değer yaratmamaktadır. Örgüt mensupları arasında bilginin paylaşımı, bilgiden faydalanmanın değerini de artırmaktadır. Polanyi (1967)'nin “*anlatılabileceğimizden daha fazlasını biliriz*” kavramsallaştırmasına dayalı olarak, Nonaka (1994) bilgiyi örtülü ve açık olmak üzere sınıflandırmıştır. Bireysel teknik-bilgiyi ve tecrübeleri yansıtan örtülü bilgi, taklit edilmesi ve kazanılması zor olan soyut bir değer olarak giderek önem kazanmıştır. Ayrıca kişiye, gruba ya da firmaya önemli bir rekabet avantajı sağlayacak değerleri oluşturur (Smedlund 2008;Hoegl ve Shulze 2005). Örtülü bilginin bu özelliği özellikle yaratıcı işlerde söz konusu olmaktadır. Örgüt mensupları arasında örtülü bilginin paylaşımı, yüksek bir kolektif performans yaratılmasında önem arz etmektedir. Dolayısıyla örgütlerde örtülü bilginin elde edilmesi ve paylaşılması bilgi yönetiminin en önemli konularından birisidir.

2.1. Örtülü Bilgi ve Örtülü Bilgi Paylaşım Davranışı: Nonaka (1994) örgütlerde 2 tip bilgi olduğuna dikkat çekmektedir. Bunlar, açık ve örtülü bilgidir. Açık bilgi, formel ve sistematik olarak toplanabilen, açık bir şekilde ifade edilebilen, elde ya da bilgisayarda düzenlenmiş dosyalar şeklinde kodifiye edilebilen, sembolik şekillerde ve doğal konuşma dili olarak kullanılabilen ve yayılabilen bilgidir. Örneğin; bir ürünün kullanma kılavuzu (Alavi ve Leinder, 2001:110). Örtülü bilgi ise eyleme, tecrübeye, fikre ve belirli bir duruma gömülmüş bilgidir. Alavi ve Leinder, (2001:113) çalışmalarında örtülü bilginin zihinsel modelleri içeren kısmına bilişsel örtülü bilgi, özel uygulama alanı olan ustalıkları da teknik örtülü bilgi olarak tanımlamışlardır. Bunun en iyi örneklerinden biri hekimlikteki cerrahi yetenekler olarak gösterilmektedir. Örtülü bilgi birey ve ekip bazlı olarak tasnif edilebilir. Weick ve Robert (1993) çalışmalarında ekip bazlı örtülü bilgiye, grup üyelerinin kolektif olarak sahip olduğunu ve ancak grup üyesi olan birinin bu bilgiye ulaşma imkanı bulunduğunu belirten bir çerçevede ele almışlardır (Berman, Down ve Hill, 2002). Grup aktivitelerine bağlı olan örtülü bilgi, bir grubun karmaşık bir işle karşılaştığında otomatik olarak ortaya koydukları günlük tecrübelerinden elde edilmiş bireysel davranış, bilişsel şema, davranış kalıplarının bir kombinasyonu olarak tanımlanan “ortak akıl” da depolanmaktadır (Wegner, 1987; Wegner, Erber ve Raymond, 1991; Wegner, Giuliano ve Hertel, 1985).

Bu nedenle örtülü bilginin kolayca aktarılabilen ve paylaşılabilen açık bilgiye dönüştürülmesi zordur. Örtülü bilgi, yetenek ve teknik bilgiyi içerir. Örtülü bilgi, sosyalleşme ve arkadaşlık gibi, içsel motivasyonu sağlamak için paylaşılabilir. Choi ve Lee (2003), bireyin örtülü bilgiyi ve kişisel tecrübeyi, sosyal etkileşimle kazanabildiğini savunmaktadır. Nonaka (1994), ya göre örtülü bilgi kişiseldir ve sosyal etkileşim vasıtasıyla paylaşılır. Bu nedenle, sosyal ilişkinin, örgütte çalışanlar arasında örtülü bilginin paylaşımını kolaylaştırdığını belirtmektedir. Örtülü bilginin rakipler tarafından taklit edilmesinin zorluğu, onun sürdürülebilir rekabet avantajı için çok önemli bir kaynak olmasına sebep vermektedir. Bireyin örülü bilgisinin takım başarısına olan katkısı tam olarak ölçülememektedir (Osterloh ve Frey, 2000: 539).

2.2. Sosyal Sermaye: Nahapiet ve Ghoshal (1998) çalışmalarında sosyal sermayenin, firmalar için değer yaratmada nasıl kolaylaştırıcı bir rol oynadığına ilişkin teorik bir modelini, Moran ve Ghoshal (1996) ise bilgi değişiminin değer yaratma formülasyonunu belirlemişlerdir. Nahapiet ve Ghoshal (1998), Tsai ve Ghoshal, (1998:464) sosyal sermayeyi yapısal boyut, ilişkisel boyut ve bilişsel boyut olmak üzere üç boyutta tanımlamaktadır. Sosyal sermayenin yapısal boyutu, sosyal sistemin ve ilişkiler ağının bir bütün olarak sahip olduğu özellikleri içermektedir. Bu özellikler bireye bağlı olmayan, birey ve birimler arasındaki bağlantının yapılandırılmasını tarif etmektedir. Bu çerçevede sosyal sermayenin yapısal boyutu, kişiler arasındaki genel bağlantı kalıplarını, kişiler ve

erişilme şekilleri de dahil olmak üzere içermektedir (Burt, 1992). Bu boyutun en önemli yönleri kişiler arasındaki ilişkiler ağının varlığı ve yokluğu (Scott, 1991; Wasserman ve Faust 1994), iletişim ağının yapısı (Krackhard, 1989) ve uygun örgütsel anlayıştır.

Kişilerarası ilişkiler ağı boyutu, kişilerin elde edilmesi zor olan bilgilere erişim süresini kısaltan ve bu bilgilerin değerini artıran bilgiye erişim olanağını (Coleman, 1988); bilgiden elde edilecek yararı, bilginin uygun zamanda elde edilmesini (zamanlama) ve bilgilerin paylaşılma ve dağıtılma olanaklarından haberdar olma fırsatlarını (Burt, 1992; Granovetter, 1973) içermektedir.

Yapısal boyutun diğer önemli bir bileşeni olan iletişim ağı yapısı Tichy, Thusman ve Fombrun'un (1979) tanımladığı gibi ilişkiler ağının yoğunluğu, ağa dahil olabilmek ve hiyerarşi gibi alt boyutlarda ele alınabilmektedir.

Yapısal boyutun son önemli bileşeni de farklı bireysel ve kültürel değerlere dayalı, iletişim ve ilişkilerin oluşmasına olanak sağlayarak bilgi üretimi ve dağıtımına destek olan uygun örgütsel anlayıştır (Nohria, 1992; Putnam, 1993-1995).

Sosyal sermayenin bilişsel boyutu, paylaşılan değerleri içermektedir. Bunlar kişiler arasında paylaşılan dil ve başarı hikâyelerinden oluşmaktadır. Paylaşılan ortak dil, sosyal ilişkilerin bilgi değişimi, soru sorma, tartışma yollarıyla bireylerin bilgilere erişimi ve bunları paylaşma imkânlarını artırarak kolaylaştırır. Paylaşılan ortak dil, algılamalarda aynılığı sağlayarak çevrenin gözlemlenmesinde ve yorumlanmasında temel bir düşünce çerçevesi oluşturur (Berger ve Luckman, 1996; Pondy ve Mitroff, 1979). Ayrıca ortak dil, farklı bilgilerin bir araya getirilme yeteneğini artırarak yeni kavram ve bilgi formlarının geliştirilmesine destek olur (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Brashear, Boles, Bellenger ve Brooks (2003:197) çalışmalarında paylaşılan değerlerin bireysel değerlerle diğer üyelerin sahip olduğu değerler arasındaki uyuma dikkat çekmektedir.

Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu, duygusallığa dayalı güveni, normları ve zorunlulukları içermektedir. Duygusallığa dayalı güven, güvenilirlik derecesi ve karşılıklı bağımlılık, güven ilişkisi, gerçek ilgiyi belirtme ve güvenin gelişmesi için karşılıklı çaba harcama, diğerlerinin sorunlarını kendi sorunları gibi kabul etme, diğerlerinin ihtiyaçlarını takip edip uygun yardımı yapma, ödül beklemezsizin yardımlaşma ve fedakar davranışlar ile kendini göstermektedir (McAllister, 1995).

Sosyal sermayenin ilişkisel boyutunun norm alt boyutu, Coleman (1990)'a göre, bireylerin diğer bireylerin eylemleri üzerindeki kontrol hakkı ile oluşmaktadır. Bu hak, sosyal olarak tanımlanmıştır. İletişime ve bilgi paylaşımına isteklilik ve açıklık, takım çalışmasını ve yardımlaşmayı destekleme, eleştirilere ve farklı fikirlere hoşgörü ve yazılı olmayan kurallar, normları betimleyen örneklerdendir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:255).

Sosyal sermayenin ilişkisel boyutunun zorunluluk alt boyutu, gelecekte yapılacak eylemlere ve sahip olunan değerlere bağlı olarak davranmayı tanımlamaktadır (Coleman, 1990).

Sosyal sermaye, ilişkisel boyutunda sosyal bağlar, güven ilişkisi ve değerler sistemi ile yapısal boyutunda sosyal aktörler arasındaki ilişki kalıplarıyla ve bilişsel boyutunda

paylaşılmış normlar ve paylaşılmış değerleri içeren tutumlar olarak örneklendirilebilmektedir (Berman, Down ve Hill, 2002:197 ; Tsai ve Ghoshal, 1998:465).

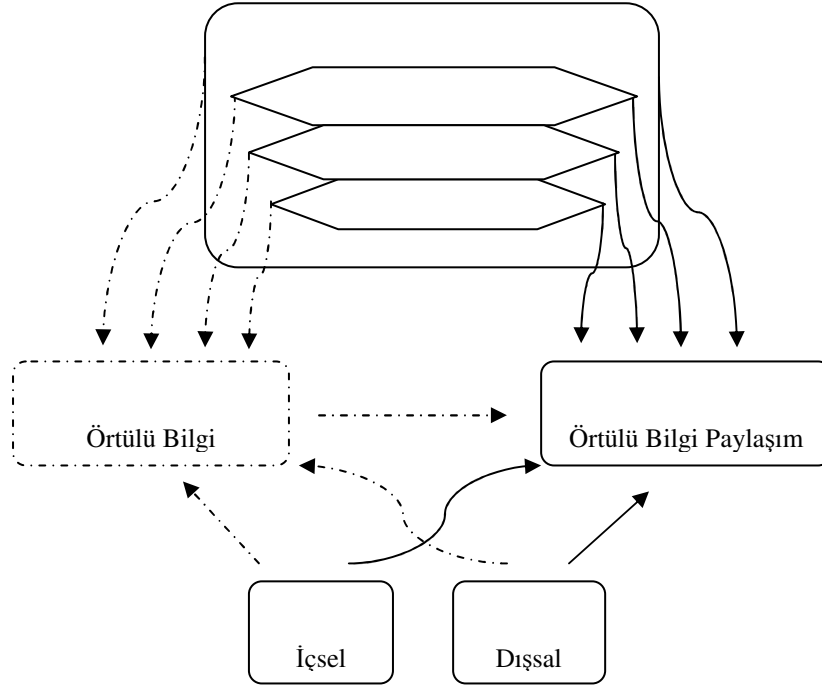
2.3. Planlı Davranış Teorisi: Ajzen (1991)'e göre planlı davranış teorisi, rol ve algılanmış davranışsal kontrol unsurlarını içermektedir (Armitage ve Conner, 2001; Armitage, Conner, ve Willetts, 1999). Algılanmış davranışsal kontrol yükseldiğinde bilgi paylaşım niyeti ile bilgi paylaşım davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Conner ve Armitage (1998)'deki çalışmasında algılanmış davranışsal kontrolü içsel ve dışsal kontrol olarak boyutlandırmaktadır. Ajzen (1985 ve 2002)'ye göre içsel kontrol, bir eylemin yapılmasında motive edici ya da engelleyici içsel yetenek, kabiliyet, duygu gibi unsurları, dışsal kontrol ise bir eylemin yapılmasında motive edici ya da engelleyici fırsatlar, kaynaklar gibi çevresel unsurları içermektedir (Bock, Zmud, Kim ve Lee, 2005). Dışsal kontrol faktörleri aynı zamanda niyetin davranışla sonuçlanmasında kolaylaştırıcı etki yapmaktadır (Fitch ve Ravlin, 2005).

Bu çalışmanın temel hedefi, yukarıda açıklanan teorilerden hareketle, sosyal sermayenin yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlarının, örtülü bilgi paylaşım niyeti ve davranışı arasındaki ilişkiyi, planlı davranış alt unsurları olan içsel ve dışsal kontrol faktörleri çerçevesinde modelleyerek ortaya koymaktır.

3. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER

Bireyler örgütlerde sosyal bir ortam içinde faaliyetlerini sürdürmekte, dolayısıyla karşılıklı iletişim ve etkileşim halinde bulunmaktadır. Bireylerin sosyal çevresinin ortak özellikleri sosyal sermaye boyutlarında kendini göstermektedir. Sosyal sermaye tek tek bireylerden tüm örgüte kadar mevcut olan tüm sosyal katılımcıların sosyal ilişkileri ile var olan değerli bir varlıktır. Sosyal sermaye daha iyi iş olanakları bulunmasına (Granovetter, 1995), erken terfiye (Burt, 1997), ortak çalışmayı kolaylaştırmaya (Bolino, Turnley ve Bloodgood, 2002), örgüt içinde yardımlaşma ve iç kaynakların değişimine, entelektüel sermayenin yaratılmasına ve bilginin örgüt içinde yayılmasına (Nahapiet ve Ghoshal, 1998) ve örgütsel esnekliğin artırılmasına (Leana ve Van Buren, 1999) yardımcı olmaktadır. Sosyal sermayenin “yapısal”, “bilişsel” ve “ilişkisel” boyutlarının, bu boyutların alt bileşenleriyle beraber örtülü bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkilerinin araştırılması çalışmanın derinliğini ve güçlülüğünü artıracaktır. Dolayısıyla sosyal sermaye boyut ve alt boyutlarının örtülü bilgi paylaşım davranışını artıracağı ileri sürülmektedir. Aşağıdaki araştırma modeli sosyal sermayenin, içsel ve dışsal kontrol unsurlarının örtülü bilgi paylaşım niyeti ve davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaya yöneliktir. Bu çalışma, araştırma modelinin sadece sosyal sermaye ve kontrol odaklılığın, örtülü bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin sonuçları içermektedir.

Araştırma Modeli



Bu bağlamda sosyal sermayenin örgüt bireylerinin tecrübelerinde saklı olan örtülü bilginin paylaşılma davranışının gerçekleştirilmesinde pozitif bir etkisi olacağı varsayılmaktadır. Bu araştırmanın sorunsalı şu şekilde ifade edilebilir:

H1: Sosyal sermaye, örtülü bilgi paylaşım davranışını artırmaktadır.

$$\text{Model 1: } \text{ÖBPD} = \beta_0 + \beta_1 \text{SS}$$

$$\text{Model 2: } \text{ÖBPD} = \beta_0 + \beta_1 \text{YP} + \beta_2 \text{BB} + \beta_3 \text{İB}$$

$$\text{Model 3: } \text{ÖBPD} = \beta_0 + \beta_1 \text{İA} + \beta_2 \text{İAY} + \beta_3 \text{UÖA}$$

$$\text{Model 4: } \text{ÖBPD} = \beta_0 + \beta_1 \text{OD} + \beta_2 \text{OH}$$

$$\text{Model 5: } \text{ÖBPD} = \beta_0 + \beta_1 \text{DDG} + \beta_2 \text{N} + \beta_3 \text{Z} + \beta_4 \text{Ö}$$

Conner ve Armitage (1998)'deki çalışmasında algılanmış davranışsal kontrolü içsel ve dışsal kontrol olarak boyutlandırmaktadır. Bir eylemin yapılmasında motive edici ya da engelleyici içsel yetenek, kabiliyet, duygu gibi unsurlarla tanımlanan içsel kontrol ve bir eylemin yapılmasında motive edici ya da engelleyici fırsatlar, kaynaklar gibi çevresel unsurları içeren dışsal kontrolün örtülü bilgi paylaşım davranışını artıracığı öngörülmektedir. Bu bağlamda amaçla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: İçsel kontrol ve dışsal kontrol örtülü bilgi paylaşım davranışını artırmaktadır.

$$\text{Model 6: } \text{ÖBPD} = \beta_0 + \beta_1 \text{İK} + \beta_2 \text{DK}$$

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Literatür taramasına dayalı olarak oluşturulan kavramsal çerçevede sosyal sermayenin 3 temel boyutta ele alınabileceği ve her bir boyutun alt boyutlar çerçevesinde incelenebileceği tespit edilmiştir. Buna göre sosyal sermayenin 3 ana boyutu; “yapısal”, “bilişsel” ve “ilişkisel” olmak üzere ele alınmıştır. Yapısal boyut, “iletişim ağları”, “iletişim ağ yapıları” ve “uygun örgüt anlayışı” alt boyutlarıyla; bilişsel boyut, “ortak dil” ve “ortak hikâyeler” alt boyutlarıyla ve ilişkisel boyut, “duygusallığa dayalı güven”, “normlar”, “zorunluluk” ve “özdeşleşme” alt boyutları ile açıklanabilmektedir.

Sosyal sermaye ve içsel ve dışsal odaklılık ile örtülü bilgiyi paylaşım davranışı arasındaki ilişkiler kurulan model çerçevesinde tek değişkenli ve çok değişkenli doğrusal regresyon analizleri ile incelenmiş ve bu şekilde ileri sürülen varsayımlar sınanmıştır.

4.1. Prosedürler, Ölçüm ve Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada araştırılan sosyal sermaye, içsel ve dışsal odaklılık ile örtülü bilgiyi paylaşım davranışı ilişkileri literatüre dayanan çok boyutlu bir araştırma anketi ile incelenmiştir. Anketin sosyal sermaye boyutlarını inceleyen sorular Nahapiet ve Ghoshal (1998), Moral ve Ghoshal (1996) ve Tsai ve Ghoshal (1998) çalışmalarında kullanılan boyutlar ve alt boyutlara dayalı olarak derlenmiştir.

Anketin örtülü bilgiyi paylaşım davranışı boyutları Bock et al. (2005) çalışmasından derlenerek adapte edilmiştir. Çok boyutlu anketin içsel ve dışsal odaklılığını ölçen soruları Armitage ve Conner (2001), Armitage, Conner, ve Willetts (1999) ve Armitage ve diğ. (1999) çalışmalarına dayanılarak ve bu çalışmalarda kullanılan soruların adaptasyonu ile oluşturulmuştur.

Anketin hazırlanması sürecinde Türkçeye tercüme edilen anket analiz soruları önce uzman bir dil bilimci tarafından incelenmiş ve tekrar İngilizceye çevrilerek anlam kaymaları olup olmadığı araştırılmıştır. Anket, küçük bir grup üzerinde denenmiş, elde edilen geribildirimler ve uygulama alanı özelliklerine göre yapılandırılmış, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri (Cronbach's Alpha=0,94) yapılmış ve takiben uygulamaya geçilmiştir. Araştırma anketi Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi intörnlerine, yüz yüze görüşme yolu ile iletilmiş, verilen anketin cevaplanmasına nezaret edilmiş ve istenildiğinde gerekli ek açıklamalar yapılmıştır. Çok boyutlu anket “Hiçbir Zaman (Hiç yok)”, “Çok Nadir (Çok az var)”, “Ara Sıra (Orta miktar var)”, “Genellikle (Çokça var)” ve “Her Zaman (Çok fazla var)” şeklindeki 5’li Likert ölçeği ile uygulanmıştır.

Araştırma, Ankara Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi intörnleri ile sınırlıdır. Uygulamanın evreni 180 kişiden oluşmaktadır. Uygulamada 110 kişiye ulaşılmış, 12 anket verilerin eksikliği nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır.

5. ANALİZ SONUÇLARI

Uygulamaya katılan 98 deneğin, 56’sı (%57.1) kadın, 42’si (%42.9)erkektir. Yaş grubu (22-25)’tir.

Model tahmini ve temel istatistik veriler Tablo 1'de verilmiştir. Sorular boyutlar nezdinde gruplanmıştır. Çok boyutlu anketin Cronbach's Alpha değeri 0.940 olup yüksek düzeydedir. Soruların faktör yükleri, boyutları açıklama oranları yüksektir. Modelin basıklık ve çarpık değerleri geçerli aralıktadır.

Tablo 1: Model Tahmini ve Temel İstatistikler

	Soru no	N	Ortalama	Standart Hata	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha 0.940	Faktör Yüğü
YAPISAL BOYUT	S1	98	2,70	0,104	-0,131	-1,163	0,941	0,811
	S2	98	2,73	0,095	0,251	-0,298	0,940	0,852
	S3	98	2,67	0,091	-0,236	-0,678	0,941	0,856
	S4	98	2,76	0,087	-0,190	-0,628	0,940	0,839
	S5	98	2,77	0,098	-0,198	-1,001	0,940	0,825
	S6	98	2,71	0,094	-0,179	-0,835	0,940	0,876
	S7	98	2,79	0,103	-0,334	-1,006	0,940	0,818
	S8	98	2,69	0,089	-0,101	-0,714	0,941	0,759
	S9	98	2,87	0,097	-0,015	-0,494	0,940	0,629
BİLİŞSEL BOYUT	S10	98	3,41	0,095	-0,299	-0,675	0,940	0,806
	S11	98	3,37	0,097	-0,153	-0,752	0,940	0,871
	S12	98	3,20	0,103	-0,121	-0,814	0,939	0,882
	S13	98	3,02	0,097	-0,183	-0,710	0,940	0,489
İLİŞKİSEL BOYUT	S18	98	3,59	0,099	-0,295	-0,624	0,938	0,711
	S19	98	3,64	0,108	-0,382	-0,680	0,938	0,704
	S20	98	3,64	0,102	-0,339	-0,427	0,939	0,724
	S21	98	3,63	0,104	-0,655	0,102	0,937	0,813
	S22	98	3,65	0,100	-0,636	0,164	0,938	0,799
	S23	98	3,69	0,105	-0,646	-0,110	0,937	0,850
	S24	98	3,54	0,108	-0,447	-0,345	0,937	0,841
	S25	98	3,57	0,103	-0,319	-0,514	0,938	0,770
	S26	98	3,54	0,100	-0,083	-0,992	0,938	0,785
	S27	98	3,54	0,096	-0,119	-0,571	0,937	0,781
	S28	98	3,49	0,099	-0,174	-0,689	0,937	0,862
S29	98	3,71	0,093	-0,453	-0,164	0,937	0,836	
S30	98	3,54	0,097	-0,364	-0,272	0,937	0,829	
ÖRTÜLÜ BİLGİYİ PAYLAŞMA DAVRANIŞI	S34	98	3,37	0,094	-0,107	-0,284	0,938	0,836
	S35	98	3,47	0,090	-0,357	0,100	0,939	0,903
	S36	98	3,31	0,098	-0,026	-0,508	0,938	0,855
İÇSEL KONTROL	S37	98	3,56	0,093	-0,467	0,052	0,938	0,825
	S38	98	3,46	0,097	-0,339	-0,395	0,937	0,892
	S39	98	3,72	0,090	-0,483	0,008	0,938	0,875
	S40	98	3,43	0,096	-0,010	-0,601	0,939	0,720
	S41	98	3,68	0,092	-0,396	-0,203	0,938	0,698
DIŞSAL KONTROL	S42	98	3,56	0,101	-0,109	-0,745	0,940	0,701
	S43	98	3,59	0,095	-0,234	-0,458	0,940	0,601
	S44	98	3,11	0,105	-0,007	-0,629	0,941	0,700
	S45	98	3,28	0,102	-0,398	-0,134	0,939	0,769
	S46	98	3,63	0,106	-0,524	-0,314	0,940	0,637

Çalışmada varsayımların doğruluğu, ilişkilerin varlığı ve yönleri kurulan modeller ile regresyon analizleri yoluyla incelenmiştir. Modelde bir bağımsız değişkenin bulunması halinde basit doğrusal, birden fazla bağımsız değişkenin bulunması durumunda doğrusal çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır.

Regresyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını, yönünü ve istatistikî anlamlılığını $\text{sig} \leq 0.05$ ile, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme gücünü de $\hat{\alpha}$ katsayısı ile gösteren, çalışmanın amacına uygun bir analiz yöntemidir.

Analiz sonuçlarının verildiği tabloların üst kısmında, bağımlı, bağımsız değişken ilişkisi, dolayısı ile doğruluğu araştırılan varsayımı belirten model görülmekte, tablolarda ise modele ilişkin istatistikî sonuçlar yer almaktadır. Buna göre R^2 değeri, modelin açıklayıcılığını, β değeri ve işareti bağımsız değişkenlerin gücünü, katsayılarını ve bağımsız değişkenle olan ilişkilerinin yönünü göstermektedir. Sig. (significancy) değeri ≤ 0.05 olması halinde istatistikî anlamlılığı ifade etmektedir. Bu değer bağımsız değişkenler için, değişkenin bulunduğu satırda ve model için tablonun sonunda gösterilmiştir. Bir başka deyişle, modelin sig. değeri ≤ 0.05 ise model istatistikî olarak anlamlı ve bağımsız değişkenin sig. değeri ≤ 0.05 ise bağımsız değişkenin, bağımlı değişken ile belirlenen ilişki istatistikî olarak anlamlıdır. Bu noktada modelin istatistikî olarak anlamsız fakat model içindeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle olan ilişkisi istatistikî olarak anlamlı ise, bu anlamlılık örneklemden elde edilen veri sayısının ve modelin benzer çalışmalardaki sonuçlarını izleyerek incelenme konusu olmakta, ilgili çalışma için istatistikî bir değer ifade etmemektedir. Aşağıda analiz sonuçlarını gösteren tablolar ve açıklamaları bu ilkeler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Tablo 2. Sosyal Sermayenin Örtülü Bilgiyi Paylaşma Davranışı Üzerindeki Etkisi

		Model 1: $\text{ÖBPD} = b_0 + b_1 \text{SS}$					
Örtülü Bilgiyi Paylaşma Davranışı		B	t	Sig.	R2	F	Sig.
	(Sabit)	2,832	2,263	0,026			
	Sosyal Sermaye	0,087	5,927	0,000	0,268	35,13	0,000

Sosyal sermayenin ana boyutları bir bütün olarak ele alındığında, örtülü bilgiyi paylaşma davranışını istatistikî olarak pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\text{sig} = 0,000$). Modelin ilişkiyi pozitif yönde anlamlı olarak açıkladığı görülmektedir ($\beta = 0,087$ ve $R^2 = 0,268$)

Tespit edilen istatistikî anlamlılıktaki pozitif ilişkinin sosyal sermaye alt boyutları çerçevesinde nasıl olduğunun araştırma sonuçları Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3. Sosyal Sermaye Boyutlarının Örtülü Bilgiyi Paylaşma Davranışı Üzerindeki Etkisi

Model 2: ÖBPD= $b_0+b_1YP+b_2BB+b_3İB$							
Örtülü Bilgiyi Paylaşma Davranışı		β	t	Sig.	R ²	F	Sig.
	(Sabit)	2,762	2,371	0,020	0,404	21,226	0,000
	Yapısal Boyut	-0,031	-1,050	0,297			
	Bilişsel Boyut	0,145	2,039	0,044			
	İlişkisel Boyut	0,134	6,881	0,000			
Model 3: TKSD= $b_0+b_1İA+b_2İAY+b_3UÖA$							
Yapısal Boyut		β	t	Sig.	R ²	F	Sig.
	(Sabit)	9,629	10,214	0,000	0,022	0,698	0,555
	İletişim Ağları	0,039	0,493	0,623			
	İletişim Ağ Yapısı	-0,254	-1,016	0,312			
	Uygun Örgüt Anlayışı	0,442	1,339	0,184			
Model 4:TKSD= $b_0+b_1OD+b_2OH$							
Bilişsel Boyut		β	t	Sig.	R ²	F	Sig.
	(Sabit)	6,758	6,358	0,000	0,101	5,334	0,005
	Ortak Dil	0,215	2,209	0,030			
	Ortak Hikâyeler	0,409	1,593	0,114			
Model 5:TKSD= $b_0+b_1DDG+b_2N+b_3Z+b_4Ö$							
İlişkisel Boyut		β	t	Sig.	R ²	F	Sig.
	(Sabit)		3,681	0,000	0,406	15,890	0,000
	Duygusalığa Dayalı Güven		1,775	0,079			
	Normlar		-0,377	0,707			
	Zorunluluk		-0,203	0,840			
	Özdeşleşme		2,727	0,008			

Sosyal sermayenin ana boyutlarının örtülü bilgiyi paylaşım davranışı ile olan ilişkisinin araştırıldığı Model 2 istatistikî olarak anlamlıdır. Sosyal sermayenin alt boyutları incelendiğinde, bilişsel ve ilişkisel boyutların örtülü bilgi paylaşım davranışını pozitif yönde etkilediği buna karşın, yapısal boyutun örtülü bilgi paylaşım davranışını istatistikî olarak etkilemediği görülmektedir (Model 2). Yapısal boyutun kendi alt boyutları ile örtülü bilgi paylaşım davranışına etkisi yine istatistikî olarak anlamsızdır. Model 4’de bilişsel boyutun alt boyutlarının ve Model 5’de ilişkisel boyutun alt boyutlarının örtülü bilgi paylaşım davranışı ile ilişkisi incelenmiş ve bilişsel boyutun “ortak dil” alt boyut ve ilişkisel boyutun da “özdeşleşme” alt boyutlarının örtülü bilgi paylaşım davranışını

istatistikî anlamda pozitif ve anlamlı olarak etkilediği gözlenmiştir. Yapısal boyut hariç sosyal sermaye alt boyutları ilişki modeli anlamlıdır.

Tablo 4. İçsel ve Dışsal Kontrol Odaklılığının Örtülü Bilgiyi Paylaşma Davranışı Üzerindeki Etkisi

		Model 6: $\text{ÖBPD} = b_0 + b_1 \text{İK} + b_2 \text{DK}$					
Örtülü		β	t	Sig.	R^2	F	Sig.
Bilgiyi	(Sabit)	0,615	0,665	0,507			
Paylaşma	İçsel Kontrol	0,437	8,337	0,000	0,581	65,894	0,000
Davranışı	Dışsal Kontrol	0,101	1,681	0,096			

İçsel ve dışsal kontrol odaklılığın örtülü bilgi paylaşım davranışı üzerindeki ilişkinin araştırıldığı Model 6 istatistikî olarak anlamlı olup, sadece içsel kontrolün örtülü bilgi paylaşım davranışı üzerinde pozitif ve istatistikî olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Dışsal kontrolün örtülü bilgi paylaşım davranışı üzerindeki ilişkisinin anlamsız olduğu görülmüştür.

6. KATKILARI

Çalışma sosyal sermayenin örtülü bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu ilişkide sosyal sermayenin bilişsel ve ilişki boyutlarının örtülü bilgi paylaşım davranışını arttırdığı bulgulanmıştır. Bilişsel boyutun “ortak dil” alt boyutu örtülü bilgi paylaşım davranışını arttırmaktadır. İlişki boyutun “özdeşleşme” alt boyutu örtülü bilgi paylaşım davranışını arttırmaktadır.

Çalışma bilimsel açıdan 1.sosyal sermaye 2. sosyal sermayeyi oluşturan boyutlar ve 3. sosyal sermayeyi oluşturan boyutların alt boyutları olmak üzere, bu unsurların örtülü bilgi paylaşım davranışı ile olan ilişkilerini 3 düzeyde ve aynı çalışmada incelemesi açısından öncüdür. Bu şekildeki analiz değerlendirme etkinliği ve bütünsel görüş olanağını arttırmakta ve bu yaklaşım kavramsallaştırma ve modelleme çabalarına olumlu destek sağlamaktadır. Çok boyutlu, çok seviyeli bütünsel analizi temsil eden bu yaklaşım elde edilen bilimsel sonuçların toplulaştırılmasına, bu sonuçların iş dünyasına yapacağı katkıların tutarlılığının artmasına olanak vermektedir.

Bu çevrede elde edilen bulguların iş dünyası getirebileceği bazı katkılar şu şekilde özetlenebilir;

Sosyal sermayenin oluşmasına ve gelişmesine olanak sağlayacak, sosyal ilişkilerin oluşmasını ve paylaşımını kolaylaştıracak, iletişim ağları kurup, toplantılar, katılımı arttıran etkinlikler düzenleyecek örgütler, çalışanlarında ve sosyal ilişkilerde saklı bulunan ve bu yollarla paylaşılan, sorun çözme yöntemlerinin, tecrübe ve ustalıkların, örgüt içindeki diğer bireylere öğretilmesini ve paylaşarak etkinliğin artmasını sağlayacaklardır. Örgütler bu yolla daha yetkin çalışanlara, sistemlere ve rekabet gücünü arttıran değerlere sahip olacaklardır.

Örgütte kullanılan ortak dil ve başarı yollarını, örneklerini aktaran ortak hikâyeler ve bireyin örgütü ile özdeşleşmesi bireyin sahip olduğu bilgiyi paylaşmasını arttırmaktadır. Yöneticilerin bu unsurları destekleyen örgütsel iklimi tasarlamaya öncelik vermeleri uygun olacaktır. Bununla beraber dışsal kontrol parametrelerinin bilgi paylaşım davranışlarına olumlu etki yapması için iyi düşünülmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede iş dünyası ve yöneticileri örgütte örtülü bilgi paylaşımını arttırmak, bu yolla taklit edilmesi zor üstünlüklere sahip olmak için, sosyal sermayenin oluşup, gelişebileceği örgüt iklimini oluşturmalı, örgüt sosyal dokusunu iletişime, paylaşımına uygun bir yapıda tasarlamalıdır.

7. SONUÇ

Çalışmanın temel araştırma konularından birisi, sosyal sermaye ile örtülü bilgiyi paylaşma davranışı arasındaki ilişkinin durumudur. Elde edilen sonuçlar, sosyal sermayenin örtülü bilgiyi paylaşma davranışını olumlu etkilediği ve arttırdığı yönündedir. Bu durumda sosyal sermayeye verilen önem arttıkça, örgütlerde yetenek, tecrübe gibi kıymetli bilgilerin bireyler arasındaki paylaşımı artacaktır. Bu durum örgütün değerinin artmasına olumlu katkı yapacaktır.

Bu çevrede sosyal sermaye boyutlarının örtülü bilgiyi paylaşma davranışı ile olan ilişkisi araştırıldığında, yapısal boyutun, istatistikî anlamda bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum örgütün iletişim, etkileşim ve paylaşım sistemlerinin, alt yapısının yeterli ve/veya istenilen düzeyde etkin olmaması ile ilişkilendirilebilir.

Sosyal sermayenin bilişsel boyutu örtülü bilgiyi paylaşma davranışını olumlu yönde etkileyip arttırmaktadır. Bilişsel boyutun alt unsuru olan “ortak dil”in etkisi istatistikî olarak anlamlıdır. Bu durumda örgüt bireylerinin sosyal ilişkilerinde ve örgüt yaşamlarında kullandıkları ortak dil, örtülü bilgi paylaşımının gerçekleşmesinde etkili olmaktadır.

Sosyal sermayenin ilişkisel boyutu örtülü bilgiyi paylaşma davranışını arttırmakta, bu boyutta “özdeşleme” unsuru istatistikî anlamlılık göstermektedir. Bireyin örgütle, çalışma grubu ile kendini özdeşleştirmesi, kendini onların bir parçası gibi hissetmesi, görmesi, bireyin örtülü bilgiyi paylaşma davranışının artmasına sebep olmaktadır.

Bu noktada elde edilen sonuçlar, “sosyal sermaye, örtülü bilgiyi paylaşma davranışını artırır” varsayımını (Model 1) doğrulamakta, sosyal sermaye alt boyutlarının örtülü bilgiyi paylaşma davranışı ile olan ilişkilerini araştıran Model 2, Model 4 ve model 5’e istatistikî geçerlilik kazandırmaktadır.

Bireyin içsel ve dışsal kontrol odaklılığının örtülü bilgiyi paylaşma davranışı ile üzerindeki ilişkisinin araştırılması çalışmanın bir diğer temel konusunu oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre içsel kontrol örtülü bilgiyi paylaşma davranışı üzerinde olumlu ve artırıcı bir etki göstermektedir. Bu durum, sahip olunan yetenek, bilgi, ustalık gibi örtülü bilgi türlerinin paylaşma davranışının bireyin kendi kontrolünde olduğunu ortaya koymaktadır. Analizde dışsal kontrolün geçerlilik değerlerine yakın sonuçlar elde ettiği gözlenmektedir. Bu çerçevede yapısal boyut, ilişkisel boyutun “duygusallığa dayalı güven” alt boyutu da

dikkate alındığında, örgütün iletişim ve paylaşımı sağlayacak bir sistematik kurma eksikliğinin daha açıklayıcı olacağı ön görülmektedir.

Bu veriler ışığında Model 6 istatistikî geçerlilik kazanmış, “içsel kontrol örtülü bilgiyi paylaşma davranışını artırır” varsayımı doğrulanmış fakat “dışsal kontrol örtülü bilgiyi paylaşma davranışını artırır” varsayımı doğrulanamamıştır.

Sosyal sermayenin ve içsel kontrolün, örtülü bilgiyi paylaşma davranışını arttırdığı görülmektedir. Sosyal sermaye boyutlarının örtülü bilgiyi paylaşma davranışı ile olan ilişkisinin araştırılmasında, sosyal sermaye ana boyutlarından “yapısal boyutun” ve bu boyutun, “iletişim ağları”, “iletişim ağ yapısı” ve “ uygun örgüt yapısı” alt boyutları, bilişsel boyutun, “ortak hikâyeler” alt boyutu ve ilişkisel boyutun “duygusallığa dayalı güven”, “normlar” ve “zorunluluklar” alt boyutlarının örtülü bilgiyi paylaşma davranışı ile olan ilişkisi istatistikî olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgu, örgütün sosyal aktörleri arası iletişim, paylaşım sistemlerinin yeterli yâda etkin olarak kurulamaması, uygun örgüt anlayışının yeterli seviyede oluşmaması yâda yayılamamış, benimsenmemiş olması ile ilişkilendirebilir. Ancak bu ilişki varsayımları araştırılmaya muhtaçtır. Bu konuda yapılan çalışma sayısının artması, kurulan modellerin başka uygulama alanlarında sınanması, elde edilen bulguların değerlerini arttıracaktır. Çalışmanın, incelediği modeller çerçevesinde nedensellik araştırmaları için öncül bir yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın devamı olarak sosyal sermayenin ve iç-dış kontrol odaklılığının örtülü bilgiyi paylaşma niyeti üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Ajzen, I. 2002. Perceived behavior control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665–683.
- Ajzen, I.1985. From intention to behavior: A theory of planned behavior. In J. Kunl & J. Beckman (Eds.), *Action control: From cognitions to behaviors* (pp. 11–39). New York: Springer.
- Alavi, M., ve Leidner, D. E. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Armitage, C. J., Conner, M., Loach, J., ve Willetts, D.1999. Different perceptions of control: Applying an extended theory of planned behavior to legal and illegal drug use. *Basic and Applied Social Psychology*, 21(4), 301–316.
- Armitage, C. J., ve Conner, M.2001. Efficacy of the theory of planned behavior: Ameta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40, 471–499.
- Berger, P. L., & Luckman, T. 1966. *The social construction of reality*. London: Penguin Press.
- Berman, S. L., Down, J., ve Hill, C.W. L. 2002. Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 45(1), 13–31.

- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., ve Lee, J. N. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 1–26.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. ve Bloodgood, J. M. 2002. Citizenship Behavior an The Creation of Social Capital in Organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505-522.
- Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., ve Brooks, C. M. 2003. An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager–salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189–200.
- Burt, R. S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339–365.
- Choi, B., ve Lee, H. 2003. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40, 403–417.
- Coleman, J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: S95-S120.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Conner, M., ve Armitage, C. J. 1998. Extending the theory of planned behavior: A review for further research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1429–1464.
- Fitch, J. L., ve Ravlin, E. C. 2005. Willpower and perceived behavioral control: Influences on the intention behavior relationship and postbehavior attributions. *Social Behavior and Personality*, 33(2), 105–124.
- Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Hoegl, M.,ve Schulze A. 2005. Hoe to support knowledge creation in new product development: An investigation of knowledge management methods. *European Management Journal*, 23(3),262-273
- Krackhardt, D. 1989. *Graph theoretical dimensions of infor-mal organization*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC.
- Leana, C. R. Ve Van Buren, H. J. III 1999. Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24, 538-555.
- McAllister, D. J.1995. Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Moran, P., & Ghoshal, S. 1996. Value creation by firms. In J. B. Keys & L. N. Dosier (Eds.), *Academy of Management Best Paper Proceedings*: 41-45.
- Nahapiet, J., ve Ghoshal, S.1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nohria, N. 1992. Information and search in the creation of new business ventures. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form and action*: 240-261. Boston: Harvard Business School Press.

- Nonaka, I. 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Osterloh, M., ve Frey, B. S. 2000. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538–550.
- Polanyi, M. 1967. *The tacit dimension*. London: Routledge and Keoan Paul.
- Pondy, L. R., & Mitroff, I. I. 1979. Beyond open systems models of organizations. In B M. Staw (Ed.), *Research in Organization Behavior*, vol. 1: 3-39. Greenwich, CT: JAI Press.
- Putnam, R. D. 1993. The prosperous community: Social capital and public life. *American Prospect*, 13: 35-42.
- Putnam, R. D. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6: 65-78.
- Scott, J. 1991. *Social network analysis: A handbook*. London: Sage. Simon, H.
- Smedlund, A. 2008. The knowledge system of a firm: social capital capital for explicit and potential knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 63-77.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. 1979. Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, 4: 507-519.
- Tsai, W., ve Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Wasserman, S., & Faust, K. 1994. *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Wegner, D. M. 1987. Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior*: 185- 208. New York: Springer-Verlag.
- Wegner, D. M., Erber, R., & Raymond, P. 1991. Transactive memory in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61: 923-929.
- Wegner, D. M., Giuliano, & Hertel, P. T. 1985. Cognitive interdependence in close relationships. In W. J. Ickes (Ed.), *Compatible and incompatible relationships*: 253-276. New York: Springer-Verlag.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. 1993. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38: 357- 381.

YENİ BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTU: SIKILIK – ESNEKLİK

Dr. Ahmet Murat FİŞ
Özyeğin Üniversitesi,
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
murat.fis@ozyegin.edu.tr

Doç. Dr. S. Arzu WASTİ
Sabancı Üniversitesi,
Yönetim Bilimleri Fakültesi
awasti@sabanciuniv.edu

ÖZET

Bu çalışmanın amacı norm ve kuralların davranış üzerindeki etkilerini sorgulayan ve kültür yazınında yeni olan sıkılık-esneklik [tightness-looseness] boyutunun (Gelfand ve diğerleri, 2006) bir ölçeğinin Türkiye ortamındaki geçerlik ve güvenilirliğini değerlendirmektir. Keşifsel analizlerin sonucunda, önerilen ölçeğin faktör yapısı doğrulanmış, içsel tutarlılığının yüksek olduğu bulunmuş ve örgütsel seviyede girişimcilik ve yenilikçilik gibi değişkenlerle de kuramsal olarak beklenen ilişkiler gösterilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, sıkılık-esneklik, kurumsal girişimcilik

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Soyut ve muğlak yapısına rağmen örgüt kültürü, mikro ve makro seviyedeki örgütsel kuramlarda önemli bir yere sahip olup (Robert ve Wasti, 2002), özellikle Türkiye'deki işletmelerde örgüt kültürünü anlamak ve değerlendirmek için ne tür kültürel boyutlardan yararlanılabileceği sorusu güncelliğini korumaktadır. Bu çalışmada, kültür yazınında baskın olan değerler yaklaşımından sıyrılıp norm ve kuralların davranışlara etkisini sorgulayan ve yazında da yeni yeni tartışılmaya başlanan sıkılık-esneklik [tightness-looseness] boyutunun (Gelfand ve diğerleri, 2006) bir ölçeğinin ülkemiz ortamında geçerliğini değerlendirmek amaçlanmaktadır.

1.1. Sıkılık - esneklik (S-E) kültürel boyutu

Esin kaynağımızı oluşturan öncü makalelerinde Gelfand ve diğerleri (2006), kültürü anlamak konusunda sadece değerlerden faydalanılmasını sorgulamaktadırlar. Değerlere fazla odaklanıldığında normlar, kurallar, sosyal ağ ve çevre gibi daha büyük sosyal yapıların davranışlar üzerindeki etkisi göz ardı edilmiş olmaktadır. Bu boşluğu doldurmak niyetiyle, “belirli bir topluluk içinde sosyal normların ve yaptırımların kapsam, önem ve etki gücü” diye tanımlanabilecek sıkılık-esneklik (S-E) boyutunu yazına sunmuş, boyutun

bireysel, örgütsel ve toplumsal bağlamda olası tezahür ve etkilerini tartışmışlardır. İlk olarak antropolog Pelto (1968) tarafından kuramsallaştırılan S-E, Triandis (1989) tarafından diğer kültürel boyutlarla ilişkili ancak özgün bir boyut olarak tanımlanmıştır. S-E, davranışların, sosyal norm ve yaptırımların gücünden nasıl etkilendiğini sorgularken, toplumsal kültür boyutlarından güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma, sırasıyla davranışın otoriteden ve stres ve belirsizlikten nasıl etkilendiği ile ilgilenmektedir. S-E ile en çok benzeştiği düşünülen bireycilik-toplulukçuluk boyutu ise davranışın bireyin ait olduğu gruptan veya diğerlerinden nasıl etkilendiği üzerine inşa edilmiştir. Gelfand ve diğerleri (2006) Brezilya gibi toplulukçu ve esnek, Japonya ve Singapur gibi toplulukçu ama sıkı, ABD ve Yeni Zelanda gibi bireyci ve esnek, Almanya gibi de bireyci ve sıkı örnekler bulmanın mümkün olduğunu iddia etmektedirler.

Normların bağlayıcılığı, yani normların ne kadar belirgin ve yaygın olduğu ile yaptırımların bağlayıcılığı, yani normlardan sapmaların ne ölçüde hoş görüldüğü ve/veya cezalandırıldığı S-E'nin iki temel bileşenini oluşturmaktadır. Sıkı toplumlarda normlar tartışmaya yer vermeyecek biçimde açıkça belirlenmiş olup ancak küçük sapmalar anlayışla karşılanırken, orta ve büyük derecede sapmalar için ağır yaptırımlar söz konusudur. Esnek toplumlarda ise birçok sosyal durum için açık ve net belirlenmiş normlar olmadığı gibi normlardan sapma gösteren davranışlara gösterilen tolerans geniştir. Ayrıca, sıkı toplumlarda normatif kontrol ve denetimin fazlalığı örgütsel ve bireysel düzeyde farklılaşmayı azaltmaktadır. Güçlü ve yaygın normlar uygun davranışı açıkça ve net olarak tanımladığı için ortak deneyimler daha fazla, bunun sonucu kişiler arası benzerlikler de daha çoktur. Buradan yola çıkarak Gelfand ve diğerleri (2006) sıkı toplumdaki birey ve örgütlerde esnek toplumlara oranla daha fazla benzerlik görüleceğini iddia etmektedirler.

1.1.1. Örgütsel sonuçlar

Hofstede ve diğerlerinin (1990) de tartıştığı üzere bireyler, örgütlere, değerlerinin çoğunu oluşturmuş yetişkinler olarak katılırlar. Toplumsal kültürün oluşmasında etkili oldukları kabul edilen bu bireylerin, vakitlerinin önemli bir bölümünü geçirdikleri örgütlerin kültürünün oluşumunda etkisiz olmaları beklenemez (Robert ve Wasti, 2002; Yılmaz ve diğerleri, 2005). Dolayısıyla, genellikle toplumsal ve bireysel düzeydeki araştırmalarda kullanılan toplumsal kültür boyutlarının örgütsel seviyede kullanılması uygundur (Earley ve Gibson, 1998; Fiş ve Wasti, 2009; Hofstede ve diğerleri, 1990; Robert ve Wasti, 2002; Yılmaz ve diğerleri, 2005). S-E boyutu daha önce de değinildiği üzere kültür yazını için de görece yeni bir kavram olup örgütsel bağlamda henüz hiç dikkate alınmamıştır. Oysa boyutun, aşağıdaki paragrafta özetlendiği üzere birçok örgütsel özellik ve/veya çıktı üzerinde doğrudan veya dolaylı etkisinin olması beklenmektedir (Gelfand ve diğerleri, 2006).

Sıklığın hakim olduğu örgütlerin, daha düzenli, istikrarlı, daha az esnek ve değişime daha kapalı ve tepkili olması beklenirken, bu örgütlerde yüksek oranda baskı, kontrol ve kısıtlama da öne çıkar. Kurallar ve önceden kestirebilirlik, iş yapma şekillerinde ve karar alma süreçlerinde önemli yer tutar. Bu bağlamda, yüksek oranda hesap verebilirlik, denetim ve kontrol gerektiren program ve uygulamaların (kalite odaklı üretim, ISO 9000 ve benzeri standartlara uyum gerektiren, vb.) sıkı örgütlerde daha başarılı olması beklenmektedir. Esnek örgütlerde ise hata ve yanlışlara daha olumlu bir yaklaşım gösterilmesi beklenirken, örgüt de genel anlamda yeni deneyimlere ve değişime daha açıktır. Yaptırımların ve hesap verme zorunluluğunun görece daha düşük olduğu böyle örgütlerde yetkilendirmenin ve kişisel inisiyatif alabilmenin daha çok olması ve kabul

edilebilir davranışların geniş bir yelpazeye yayılması beklenir. Tüm bunların doğal bir sonucu da, yenilikçilik faaliyetlerinin daha fazla olması ve örgütün değişime açık olması olacaktır. Bu noktada farklı bir açılım da, yenilik faaliyetlerinin boyutunda gözlemlenebilir. Esnek örgütlerde daha radikal yenilikçilik faaliyetlerinin sahne alması beklenirken sıkı örgütlerde ekseriyetle daha küçük kapsamlı yenilikler gözlemlenebilir.

Son bir çıkarım olarak da sıkı toplumlardaki örgütlerin birbirlerine daha çok yaklaştıkları ve benzeştikleri iddia edilebilir. Bu durum, meşruiyet kazanmak ve kabul görmek amacıyla kurumların dışsal standartlara uyma baskısı hissettiğini, zamanla birbirlerine benzeştiğini ve eşbiçimli olma eğilimine girdiğini öneren “kurumsal” kuramla da paralellik göstermektedir (DiMaggio ve Powell, 1991).

1.1.2. Türkiye’de sıklık – esneklik kültürel boyutu

S-E boyutunun yazında yeni ele alındığı düşünüldüğünde çeşitli toplumların bu boyutlarda nerede durduğuna dair görgül bulguların az olması şaşırtıcı değildir. Bununla beraber bazı keşifsel çalışmalar mevcut olup Türkiye’den başka bir araştırma kapsamında kartopu örnekleme yöntemi ile 141 çalışandan anket verileri toplanmıştır (Gelfand ve diğerleri, 2002). Ankette 14 madde sunulmuş ve katılımcılardan her bir maddeyi Türkiye toplumunun ne kadar sıkı veya esnek olduğunu düşünerek yanıtlamaları istenmiştir. Cevap seçeneklerinin 1 ile 6 arasında olduğu ve yüksek skorların sıklığı temsil ettiği bu ankette 14 sorudan 10’unun ortalaması 4,5’in üstünde olmuştur. Anlaşıldığı üzere katılımcılar Türkiye toplumunu oldukça sıkı olarak nitelendirmektedirler. Yine Gelfand’ın (2006) süregelen çalışmasından ilk sonuçları sunduğu bildirisinde ise Türkiye 33 ülke arasında sıklık sıralamasında yedinci olup Japonya’nın üstünde yer almıştır. Gerhart (2008) örgütsel kültürün toplumsal kültürden ne kadar etkilendiğini incelediği araştırmasında özellikle sıkı toplumların örgütlerinde toplumsal normların hakim olmasının bekleneceğini önermiştir. Bu açıdan da Türkiye’de, yukarıda özetlemeye çalıştığımız eğilimlerin önemli olduğu ve örgüt kültürü çalışmalarında S-E boyutunun da ele alınmasının gerekli olduğu iddia edilebilir.

2. YÖNTEM

2.1. Örneklem

Çalışmamızın verileri, İMKB’de işlem gören firmaların yanı sıra 2003-2005 yıllarında İSO ilk 500 sıralamasına girmiş kuruluşlardan toplanmıştır. İngilizce’den Türkçe’ye tercüme ve Türkçe’den İngilizce’ye geri tercüme yöntemi (Brislin, 1980) ile hazırlanmış olan anketler, Dillman’ın (2000) cevap artırıcı teknik ve beş dalga postalama yöntemi ile uygulanmış ve 347 firmadan 520 (bu firma seviyesinde %51’lik, katılımcı seviyesinde %25’lik geri dönüş oranlarına karşılık gelmektedir) anket toplanmıştır. Genel anlamda 277’si imalat sanayine, 36’sı ise hizmet sektörüne dahil edilebilecek firmalardan 172’si İstanbul - İzmit hattında kuruluyken sadece 75 tanesi 250’den az çalışan istihdam etmektedir. Hissedar yapılarına göre 54 firmada yabancıların payının %50’den fazla olduğu, 18 tanesinin kamu firması olduğu, 240 adedinin ise yüzde yüz yerli sermayeye dayandığı görülmektedir. Tüm firmaların 2005 yılı itibarıyla ortalama satış hâsılatı 322,9 milyon TL (SD=958,7) olup ortalama yaşı 34,7 (SD=18,7) ve ortalama çalışan sayısı da 1.205 (SD=2681,8) dir.

2.2. Değişkenler ve ölçekler

2.2.1. Sıkılık - esneklik

Burns ve Stalker'ın (1994) örgütsel yapıyı betimlemek adına ortaya attıkları bir firmanın organik veya mekanik olması nosyonu, strateji yazımının temellerinden biri olmuştur. Bu nosyonun mantığı bir örgütün biçimselliği ve merkeziyetçiliğinin onun yapısına yansıdığına dayanır. Buna göre örgütler iki uçlu bir düzlemde sıralanabilirler. Bir uç genel anlamda âdemi-merkeziyetçi ve biçimsel olmayan, yatay ilişki, güç ve bilgi dağılımının öne çıktığı “organik” örgütleri ifade ederken diğer uç çok daha yüksek oranda merkeziyetçi ve biçimsel, ilişkiler, güç ve bilgi dağılımının dikey düzlemde gerçekleştiği “mekanistik” örgütleri ifade etmektedir. Organik örgütler, temel olarak idari ilişkilerde resmi olmayan, iş kurallarına düşük derecede önem veren esnek yapılar ile durumsal uzmanlığa giydirilmiş otorite anlayışını temsil ederken, mekanistik yapılar idari ilişkilerde resmiyet ve katılığı, bürokratik değer ve prensiplere sıkı bağlılığı simgelemektedir (Burns ve Stalker, 1994). Organik örgütlerdeki esneklik ve kurallara daha az oranda vurgu, yenilikçiliği kolaylaştırırken daha az oranda biçimsellik açıklığa izin verir ve doğal olarak daha fazla yeni fikir ve davranışın gelişimini destekler. Damanpour (1991) meta-analiz çalışmasında biçimsellik ve merkeziyetçilik ile yenilikçilik arasındaki olumsuz ilişkiyi göstermiştir.

Tüm bunlardan hareketle, Khandwalla (1976) tarafından organizasyon yapısında organikliği ölçümlemek için geliştirilen ölçek, tarafımızca, yazında henüz kabul görmüş bir araç ölçeği geliştirilmiş olmayan S-E'nin ölçülenmesinde kullanılacak yakınsak bir araç olarak uygun bulunmuştur. Kurumsal anlamdaki uyum ve benzer vurgular ile yakalanan yüksek görünür geçerliğin [face validity] yanında, maddelerin, değerleri değil de uygulamaları sorguluyor olması bu kararımızı pekiştirmiştir. Ölçekte her bir firmadaki kilit bilgi sahipleri, örgütlerinin sorulan uygulamalar açısından durumlarını 7'li Likert tipinde iki uçlu maddeler ile değerlendirmiştir. Yüksek değerler, yüksek esnekliği temsil etmektedir.

2.2.2. Geçerlik için kullanılan diğer ölçekler

Bireycilik – toplulukçuluk (B-T), güç aralığı (GA) kültürel boyutları ile girişimcilik yönelimi (GY) ve ilgili alt boyutları Türkiye ortamında daha önce geçerlik ve güvenilirliği gösterilmiş ölçekler (Fiş ve Wasti, 2009) kullanılarak ölçümlenmiştir. Tüm ölçekler, 7'li Likert tipinde iki uçlu maddeler ile ölçülmüşken GY özerklik eğilimi alt boyutu 5'li Likert tipi maddeler ile ölçülmüştür. Yüksek puanlar ilgili unsurda yüksekliği temsil etmektedir. Kurumsal girişimcilik (KG) boyutları da Türkiye ortamında daha önce geçerlik ve güvenilirliği gösterilmiş ölçekler (Fiş, 2009) kullanılarak ölçümlenmiştir. Yüksek değerler daha fazla kurumsal girişimcilik ifade etmekte olup ölçek 7'li Likert tipinde iki uçlu maddeler ile ölçülmüştür.

3. BULGULAR

Öncelikle önerilen S-E ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmış, kültür gibi geniş kavramları ölçmeye çalışan bir ölçek olduğu düşünüldüğünde 0.65 gibi kabul edilebilir seviyede bulunmuştur (Singelis ve diğerleri, 1995). Daha sonra ölçek maddeleri keşifsel faktör analizine tabii tutulmuş, en etkin ve popüler yaklaşım olan temel bileşenler analizi prosedürü seçilerek uygulanmıştır (Field, 2000). Veri indirgeme prosedüründe faktör sayısı belirlenirken özdeğeri bir ve daha yüksek olan faktörler dikkate alınmış, bunun yanında

özdeğerlerin grafik dağılımı [screen plot] da incelenmiştir. Faktörlere varimax rotasyonu uygulanırken değişkenlerden 0,4 ve daha yüksek faktör yüküne sahip olan değişkenler dikkate alınmıştır. Sonunda beklendiği gibi, ayırt edici kök değer birin üstünde olmak koşulu ile tüm unsurlar bir faktörde toplanmıştır.

Bunların yanında bir dizi korelasyon analizi ile de ölçeğin ek ayırt edici geçerlik değerlendirmesi yapılmıştır. Hem başka örgütsel değişkenlerle hem de bazı örgütsel demografik özellikler ile ilişki, kuramsal uygunluk bağlamında analiz edilmiştir. Bu analizlerin sonucu Tablo 1’de görülebilir.

Tablo 1. S-E Boyutunun Bazı Örgütsel Değişkenler ve Demografik Göstergelerle İlişkisi

	S-E
Girişimcilik Yönelimi (GY)	0,48**
Yenilikçilik – GY	0,29**
İleriye Etkililik – GY	0,31**
Saldırgan Rekabetçilik – GY	0,23**
Risk Alma – GY	0,34**
Özerklik- GY	0,30**
Yenilikçilik – KG	0,18**
Stratejik Yenilenme – KG	0,26**
Yeni İş Kurma – KG	0,01
Kuruluş Büyüklüğü	0,13*
Kuruluş Yaşı	- 0,03
Kuruluştaki Sermaye Yapısındaki Yabancı Payı	0,24**
Kuruluş Sermaye Yapısındaki Kamu Payı	- 0,09

Not: Korelasyonlar her değişken için 342 ila 347 arasında değişen maksimum örneklem sayısına dayanmakta olup 2 yönlü test sonuçlarını göstermektedir. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Yabancı payının yüksek olduğu firmaların batı tarzı yönetim uygulamalarına daha yakın ve ülkemizdeki geleneksel aile şirketi yapısına daha uzak olmaları beklendiği için bu firmalarda sıklığın daha düşük olması öngörülmüş, bu beklenti desteklenmiştir. Kamu payı yüksek olan firmalarda da benzer şekilde esneklik ile olumsuz bir ilişki beklenirken beklenen yönde bir ilişki görülmesine rağmen ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı izlenmiştir. Bu durum kamu payının yüksek olduğu firma sayısının sadece 18 olması ile açıklanabilir. Örgüt yaşı ile de sıklık arasında olumlu ilişki beklenirken, ilişkinin önerilen yönde ancak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Yenilikçilik ve stratejik yenilenme gibi firma seviyesinde girişimcilik faaliyetleri ile S-E arasında beklendiği gibi anlamlı olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yeni iş kurma değişkeninde ise bu anlamlılık kaybolmaktadır. Bu durum, örneklem setimizdeki çok az firmanın gerçek anlamda yeni iş kurma faaliyetinde bulunmasından kaynaklanıyor olabilir (Fiş ve Wasti,

2009). Girişimcilik faaliyetlerinin en önemli öncüllerinden biri olan (Fiş, 2009) girişimcilik yönelimi ve tüm alt boyutları ile de beklenen anlamda anlamlı olumlu ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda esnek firmaların tepe yöneticilerinin, risk alma, saldırgan derecede rekabetçi olma, özerklik, ileriye etkililik ve yenilikçilik eğilimlerinin daha yüksek olduğu iddia edilebilir. Bu durumun beklenen bir sonucu da esnek firmaların sıkı firmalara oranla daha fazla girişimci faaliyetlere yönelmeleri olacaktır.

Son olarak girişimcilik yönelimini doğrudan etkilemesini beklediğimiz diğer örgütsel kültür boyutları ile GY arasında bir hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (bkz. Tablo 2). İlk aşamada daha önce denenmiş B-T ve GA boyutları analize dahil edilmiş, ikinci aşamada ise S-E boyutu eklenmiştir. Tablo 2'deki birinci aşama sonuçlarından görüldüğü üzere düşük GA, GY'de gözlenen varyansın istatistiksel olarak anlamlı bir yüzdesini açıklamaktadır. İkinci aşamada S-E analize eklendiğinde açıklanan varyans % 18,7 oranında artış göstermekle kalmamış, GA istatistiksel önemini yitirmiştir.

Tablo 2. Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi: Girişimcilik Yönelimi

	Doğrulan. R ²	F	B	Stand. Hata	Beta	t
1. Aşama	0,038	7,896***				
Bireycilik-Toplulukçuluk (BT)			-0,006	0,040	-0,009	-0,146
Güç Aralığı (GA)			-0,112	0,034	-0,205** *	-3,311
2. Aşama	0,225	83,731** *				
Bireycilik-Toplulukçuluk (BT)			-0,005	0,040	-0,008	-0,150
Güç Aralığı (GA)			-0,041	0,036	-0,075	-1,309
Sıklık-Esneklik (S-E)			0,329	0,036	0,453** *	9,150

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

Tüm bu sonuçlar ölçeğin yapısal geçerliği konusunda destek bulgular olarak değerlendirilebileceği gibi S-E'nin girişimcilik üzerindeki etkisini göstermesi bakımından da çarpıcıdır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Gelfand ve diğerlerinin (2006) de belirttiği gibi sadece değerler yaklaşımının hakim olduğu kültürel çalışmalar, karmaşık ve çok boyutlu bir görüngü olan kültürü ve kültürel farklılıkları anlamakta yetersiz kalabilmektedir. Kültürel çalışmalara, ortamın ve çevrenin norm beklentilerinin davranışlar üzerindeki etkisini de sorgulayan yeni bir boyutu katmak, özellikle ülkemiz ortamındaki örgütleri daha iyi anlayabilmemizde ve farklılaşmaları yorumlayabilmemizde önemli açılımlar sunacaktır.

Tercümeden başlayıp soru formunun oluşturulması, ön test ve pilot test aşamaları ile kontrol edilmesi ile geçen özenli süreçte, ölçeğin faktör yapısı, içsel tutarlılığı, bazı örgütsel demografik göstergeler ve değişkenlerle kuramsal beklentiler doğrultusundaki uygunluğu bir dizi analiz ile test edilmiştir. Bununla beraber çalışmanın bazı kısıtları olduğu da dikkate alınmalıdır. Ölçümlemenin her firmada en fazla üç kişi ile yapılmış olması akla gelen ilk kısıt olabilir. Ancak, kilit bilgi sahipleri de strateji yazımında oldukça sık uygulanmış olan ve hala kabul gören bir uygulamadır (Hult ve diğerleri, 2005). Ayrıca S-E, davranışsal bir ölçekle ölçümlenerek bu tür dezavantajların üstesinden gelinmeye çalışılmıştır. Ölçümlere ait istatistiksel sonuçlar da, destekleyici ve cesaret verici yöndedir. Bulguların ve boyutun ülkemiz örgütsel yazın çalışmalarında derinleştirilerek kullanılması ve faydalı olması umulmaktadır.

5. KAYNAKÇA

- Brislin, R. 1980. Translation and content analysis of oral and written materials. H. C. Triandis ve J. W. Berry (Der.), Handbook of cross-cultural psychology: 389-444. Boston: Allyn and Bacon.
- Burns, T. ve Stalker, G. 1994. The management of innovation. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Damanpour, F. 1991. The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. Journal of Management, 13(4): 675-688.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. 1991. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), The new institutionalism in organizational analysis: 63-82. Chicago: University of Chicago Press.
- Dillman, D. A. 2000. Mail and telephone surveys: The total design method, 2nd Edition. New York: John Wiley and Sons.
- Earley, P. C. ve Gibson, C. B. 1998. Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. Journal of Management, 24(3): 265-304.
- Field, A. 2000. Discovering statistics using SPSS for windows. London: Sage.
- Fis, A. M. 2009. Unlocking the relationship between corporate entrepreneurship and performance [Kurumsal girişimcilik ve performans ilişkisi]. Yayımlanmamış doktora tezi. Sabancı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Fis, A. M. ve Wasti, S. A. 2009. Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. METU Studies in Development, 35(Muhan Soysal Özel Sayısı): 127-164.
- Gelfand, M. J. 2006. Culture and situational constraint: A multilevel analysis across 35 Nations. International Association for Cross-Cultural Psychology, Spetses, Greece.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H. ve Raver, J. L. 2006. On the nature and importance of cultural tightness and looseness. Journal of Applied Psychology, 91: 1225-1244.
- Gelfand, M. J., Wasti, S. A., ve Godfrey, G. 2002. Culture and metaphors for negotiation in five nations. International Association for Cross-Cultural Psychology Conference, Yogyakarta, Indonesia.

- Gerhart, B. 2008. How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*, 5(2): 241–259.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. 1990. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286–316.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. ve Slater, S. F. 2005. Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26: 1173–1181.
- Khandwalla, P. N. 1976. Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7(4): 21-51.
- Pelto, P. 1968. The difference between “tight” and “loose” societies. *Transaction*, 5: 37–40.
- Robert, C. ve Wasti, S. A. 2002. Organizational individualism and collectivism: Theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28(4): 544–566.
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. ve Gelfand, M. J. 1995. Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross-Cultural Research: The Journal of Comparative Social Science*, 29: 240–275.
- Triandis, H. C. 1989. The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96(3): 506-520.
- Yılmaz, C., Alpan, L. ve Ergun, E. 2005. Cultural determinants of customer and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of Business Research*, 58: 1340-1352.

KARANLIK LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİNE ETKİSİ

Doç. Dr. Muharrem TUNA

Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Turizm İşletmeciliği
muharrem@gazi.edu.tr

Arş. Gör. Ece KONAĞLIOĞLU

Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Turizm İşletmeciliği
ece@gazi.edu.tr

Arş. Gör. Murat KIZANLIKLI

Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Turizm İşletmeciliği
muratkizanlikli@gazi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma karanlık liderlik (*dark leadership*) kavramından hareketle, liderlerin çalışanlara karşı sergilediği olumsuz davranışların, çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan anket formu, otel işletmelerinde çalışanlara uygulanmıştır ve değerlendirmeye alınan 282 anketten elde edilen veriler SPSS 13.0 programına aktarılarak, analiz edilmiştir. Verilerin analizinde yüzde ve frekans analizlerinin yanı sıra, karanlık liderlik ve alt boyutları ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla basit korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ($p < 0.01$) ve pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir ($r = 0.287$). Bu sonuçla, karanlık lider kişilik özelliği arttıkça çalışanların işten ayrılma eğilimleri de buna paralel olarak arttığı ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Karanlık Liderlik, Kişilik, İşten Ayrılma, Çalışan

1.GİRİŞ

Örgütler, toplumun refah düzeyini arttırmada üzerine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirebilmek için etkin liderlere ihtiyaç duymaktadır. Liderler örgütlerin üretkenliğinin, verimliliğinin ve kârlılığının sürdürülebilir özellik kazanmasında anahtar bir rol oynamakla beraber, bu rol liderin tek başına üstlenebileceği bir görev ya da altından kalkabileceği bir sorumluluk değildir. Liderin örgüt içindeki başarısı büyük ölçüde birlikte çalıştığı takım arkadaşlarına bağlıdır. Söz konusu takımın liderine yönelik hoşnutsuzluğu ise başarısızlığı da beraberinde getirebilecek birtakım problemlere neden olabilmektir.

Çalışanların yöneticilerinden hoşnutsuzluğu kimi zamanlar yöneticinin kişilik yapısı ile ilgili olup birçok yönüyle araştırılmaktadır. Bass ve Steidlmeier (1999), kişilik yapısı olarak liderlerin olumlu ve olumsuz birtakım özelliklere sahip olduğunu ifade etmiştir. Liderlerin, alt çalışanlarına güçleri ve otoritelerinden dolayı kötü davranmaları olumsuz bir kişilik özelliği olarak tanımlanmakta (Ashforth ve Lee, 1997), bu durum kişisel ve örgütsel faktörlerin potansiyel problemler ile karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir. Yapılan çalışmalarda (Zellars vd., 2002; Tepper vd., 2004) örgütsel vatandaşlık gibi göstergelerin, yöneticilerin uygun olmayan davranışları sonucunda çalışanlar açısından azalabildiği; düşük iş performansı, işe devamsızlık, işten ayrılma ve iş kazaları (Jex ve Britt, 2008) gibi üretkenlik karşıtı davranışların da artabileceği ifade edilmektedir (Mitchell ve Ambrose, 2007). Bununla beraber, örgütte hedef ve amaçlardan sapmalar, normal olmayan davranışlar ve düşük iş performansı konularının daha iyi tanımlanabilmesi noktasında son zamanlarda, lider kişiliklerinin karanlık yönlerini konu alan çalışmalar önem kazanmaya başlamıştır (Khoo ve Burch, 2008).

2. KARANLIK LİDERLİK KAVRAMI

Örgütlerde liderlerin kişilik özelliklerinin araştırılmasına yönelik ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Normal kişilik yapılarının (Memiş vd., 2009; Tokat ve Giderler, 2006) incelendiği bu çalışmalara ek olarak alan yazında, kişiliğin karanlık yönünün araştırıldığı çalışmalara da rastlanılmaktadır (Khoo ve Burch, 2008; Hogan ve Hogan, 2001; Judge, vd. 2002). Bu çalışmaların önemi özellikle örgütlerde istenmeyen davranışlar ve işgörenlerin zayıf performans potansiyelinin tanımlanması, tespit edilmesi ve önlenmesi noktasında ortaya çıkmaktadır (Khoo ve Burch, 2008).

Kişiliğin karanlık yönünün ortaya çıkmasında Maslow'un ileri sürdüğü ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel oluşturduğu görülmektedir. Şöyleki; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre her bireyin istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır ve birey bu istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını beklemektedir. İhtiyaçların karşılanmaması durumunda birey, belli bir düzen içinde olan ihtiyaçlar hiyerarşisi basamaklarında bir üst basamağa geçemeyecektir. Buradan hareketle bireyin ihtiyaçlarının karşılanmaması durumu, kişiliğin karanlık yönlerini ortaya çıkarmasına neden olmaktadır (McIntosh ve Rima, 1997). Bu sürecin oluşumu Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1 Karanlık Tarafın Oluşum Süreci

Aşama	Temel Unsur	Açıklama
I	İhtiyaçlar	Temel ihtiyaçların ortaya çıkması
II	Travmatik Deneyimler	Bazı ihtiyaçların tatmininin tehdit altında olması- Sonuç: piramitte eksik parça
III	Varoluşun Sorgulanması	Karşılanmayan ihtiyacın kişisel bir başarısızlık olarak hissedilmesi- erişkin dönemde sağlıklı davranışlarla duygusal borcun ödenmesi
IV	Karanlık Yönün Gelişmesi	İhtiyaçlar, travmatik deneyimler ve duygusal borcun birleşme etkisi sonucu gelişen karanlık taraf

Kaynak: McIntosh ve Rima (1997)

Tablo1'den de görülebileceği üzere *ihtiyaçların karşılanamaması* ile başlayan bu süreç, bireyin *travmatik deneyimler* yaşamasına neden olmakta, sonrasında ise birey kişisel başarısızlık hissiyatı ile *varoluş nedenini* sorgular hale gelmektedir. Bu noktadan sonra da *kişiliğin karanlık tarafı* yavaş yavaş kendini göstermeye başlamaktadır (McIntosh ve Rima, 1997).

Liderin kişilik özelliklerini araştıran McIntosh ve Rima (1997), yaptıkları çalışmada liderlerin kişiliğinde karanlık bir tarafın mutlaka olduğunu ileri sürerek, bu tarz liderlerin kişilik özelliklerinin beş başlık altında toplanabileceğini ifade etmişlerdir. Bunlar;

Zorlayıcı Lider (Compulsive Leader): Her şeyin mükemmelini sadece takdir kazanabilmek amacıyla elde etmeyi düşünmektedir.

Narsis Lider (Narcissistic Leader): Başarıya ulaşma çabasını, başkalarında hayranlık uyandırabilmek için göstermektedir. Başarı ve başarısızlığın sonuçlarının büyük olduğu, yüksek baskılı iyi profile sahip işler aramaktadırlar. Çünkü özgüvenleri ve şöhret istekleri başarısızlık korkularından üstün olabilmektedir (Wallace ve Baumeister, 2002).

Paranoyak Lider (Paranoid Leader): Kuşkucu, muhalif ve güvensiz bir yapıyı ifade eder.

Duygusal Bağımlı Lider (Codependent Leader): Duygusal problemlere gereğinden fazla önem veren ve bu problemlerin önüne geçmeye çalışan bir yapıya sahiptir.

Pasif-Agresif Lider (Passive-Agressive Leader): İnatçı, şikâyet edici, sinirli ve çıkarıcı bir yapıdır.

Kişiliğin karanlık tarafı herkeste bulunmakla beraber (McIntosh ve Rima, 1997) bu özelliğin inkâr edilmesi liderlerin kendi sorumlulukları kapsamında karşılaşacakları temel problemlerinden birisidir. Liderler olumlu ve olumsuz özelliklerin bileşimine sahip olmakla birlikte, liderlerin negatif özelliklerinin potansiyel bir tehlike durumu olduğunun bilincinde olmaları ve bunun sonucunda kişisel gelişimlerini yönetmeyi öğrenmeleri gerektiği ifade edilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999).

2.1. Karanlık Liderliğin Habercileri ve Olası Sonuçları

Karanlık liderliğin habercisi olan bir dizi davranış ve tutum göstergeleri bulunmaktadır. Bu göstergelerin zamanında fark edilmemesi ise karanlık liderliğin olası kötü sonuçlarına zemin hazırlamaktadır.

Bu göstergelerden birincisi *yüksek riskli davranışlar* olarak ifade edilmektedir (Hogan ve Hogan, 2001). Bu riskli davranışlar kişinin işyerindeki itibarını ve kişilerarası ilişkilerini etkileyecek fonksiyonel olmayan 11 davranış türünü içermektedir ve "Hogan Gelişim Araştırması" olarak adlandırılmaktadır. Telaşlı, kuşkucu, temkinli, saklı, boş veren, cesaretli, haylaz, çok renkli, hayalperest, gayretli ve hürmetkâr olmak üzere sınıflandırılan bu kategorilerde yüksek skor alan kişinin işle ilgili sorun yaşama ihtimalinin daha fazla olacağı ileri sürülmektedir (Hogan ve Hogan, 2001).

Negatif olaylara fazla reaksiyon gösteren ve bu durumlarda daha duyarlı olan bireyler ise *negatif etkililik* özelliğini temsil etmekle birlikte karanlık liderliğin diğer habercisi konumundadır. *Ahlaki çözümler ve dürüstlüğün yetersizliği* gibi davranışlar ise karanlık liderliğin diğer habercileridir (Hogan ve Hogan, 2001)..

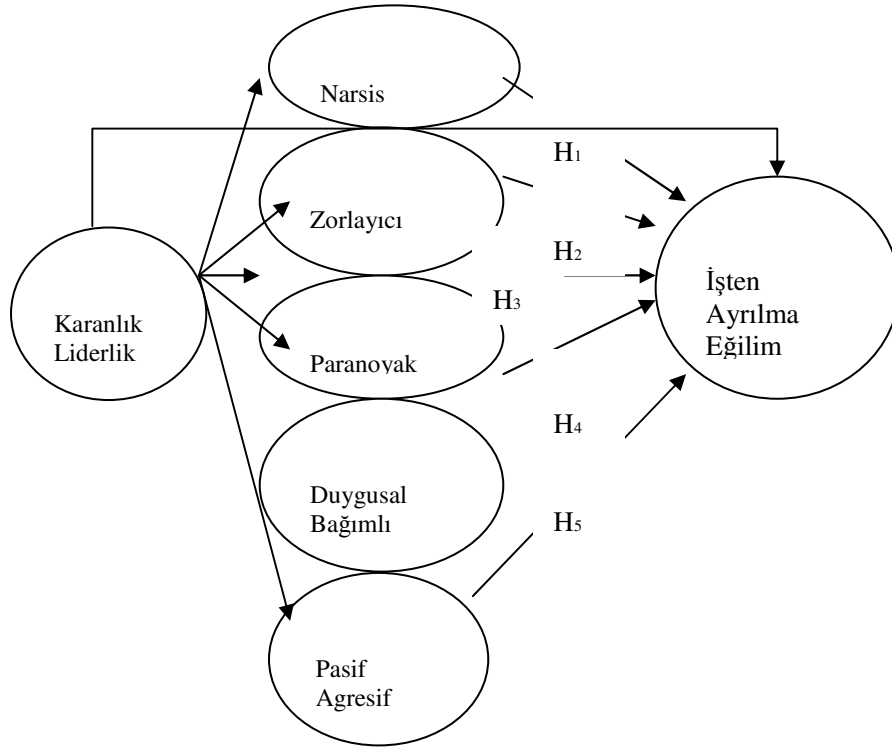
Bu davranışların yanı sıra örgütsel faktörler, kişilerarası çatışma, kişilerarası adaletsizlik algılamaları, psikolojik çekilme, daha az örgütsel vatandaşlık, üretkenlik karşıtı davranışlar ve iş yeri sataşma veya saldırıları gibi durumsal faktörler de karanlık liderliğin artmasında etken olan faktörlerdir (Gillaspie, 2009:21). Liderin güvene dayalı bir çevre sağlaması ahlaki sorumluluğudur. Daha geniş anlamda lider, büyük bir resimden ve bu resim içinde yer alan her şeyden sorumludur. Bu sorumluluk çerçevesinde, yanındakilerin bu büyük resimle ilgili olan ahlaki sorumluluklarını onlara hatırlatmak da yine liderin görevleri arasında yer almaktadır (Gillaspie, 2009:30). Liderler, çalışanlarını örgütsel hedefler etrafında motive edemediği takdirde ise yerine getirilmesinde herkese belirli rollerin düştüğü örgütsel hedeflerden sapmalar meydana gelebilir. Bu nedenle liderin kişilik özelliklerinin örgütsel hedeflere ulaşmayı engelleyebileceği ve kişiliğin karanlık tarafının herkeste bulunduğu varsayımından yola çıkarak çalışanların işten ayrılma eğilimi ile lider kişiliğinin karanlık yönleri arasındaki ilişkinin araştırılması önem arz etmektedir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın yöntem bölümünde; araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, otel işletmelerindeki liderlerin karanlık kişilik özelliklerinin çalışanların işten ayrılma eğilimlerine olan etkisinin ortaya konulmasına ve mevcut durumla ilgili çözüm ve öneri geliştirmeye yönelik uygulamalı nitelikte bir araştırmadır. Karanlık liderlik ve beş alt boyutunun ayrı ayrı çalışanların işten ayrılma eğilimlerine etkisi Şekil 1'deki model üzerinde gösterilmiştir:



Şekil 1 Araştırma Modeli

Şekil 1’de de görüldüğü üzere araştırmada beş boyutlu karanlık liderlik özelliğinin işten ayrılma eğilimine etkisi araştırmanın hipotezleri çerçevesinde ele alınacaktır. Bu noktadan hareketle araştırmanın hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

H₁: Narsis karanlık liderlik ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H₂: Zorlayıcı karanlık liderlik ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H₃: Paranoyak karanlık liderlik ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H₄: Duygusal bağımlı karanlık liderlik ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H₅: Pasif agresif liderlik ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

H₆: Genel karanlık liderlik özelliği ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında bir ilişki vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu çalışmada, araştırma evrenini oluşturan birimlerin sınırlarını belirleme güçlüğü, geniş bir alana yayılmış olan evren grubunu soruşturma maliyetinin yüksekliği ve zaman kısıtlılığı nedeni ile evren üzerinden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem almada basit tesadüfî örneklem yöntemi uygulanarak Ankara ve Antalya ilinden toplam 19 otele ulaşılmıştır. Araştırma örnekleme çerçevesinde otel işletmelerine dağıtılan 500 anketten -130 tanesi Ankara'daki otellerden 195 tanesi de Antalya'daki otellerden olmak üzere- 325 tanesi geri dönmüş, bunlardan 282 tanesi değerlendirmeye alınmış, 43 tanesi ise eksik doldurma gibi nedenlerden dolayı araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk kısmı araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ve görev özellikleri ile ilgili bilgileri elde etmeye yönelik soruların yer aldığı bölümdür. İkinci kısımda, lider kişiliğinin karanlık yönlerini belirlemek amacıyla, McIntosh ve Rima (1997) tarafından geliştirilmiş ($\alpha=0.89$) ve 25 önermeden oluşan ölçek kullanılmıştır (Gillaspie, 2009). Karanlık liderliğin beş farklı kişilik boyutunu tanımlamaya yönelik olan ölçekte yer alan ifadelerin alt boyutlara göre dağılımı; narsis (5 soru), zorlayıcı (5 soru), paranoyak (7 soru), duygusal bağımlı (4 soru) ve pasif agresif (4 soru) şeklindedir. Son olarak, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini tespit etmek amacıyla, Colarelli'nin (1984) geliştirmiş olduğu ($\alpha =0.82$) üç önermelik anket formu kullanılmıştır (Saks, 2006). Veri toplama aracında kullanılan her iki ölçek de, 5'li Likert türünde geliştirilmiş ölçeklerdir.

3.4. Verilerin Analizi

Anket yöntemi ile elde edilmiş olan veriler bilgisayar ortamına aktarılarak, SPSS 13.0 programı ile analiz edilmiştir. 5'li Likert yöntemi ile oluşturulmuş olan önermelerin veri girişleri; kesinlikle katılmıyorum(1), katılmıyorum(2), hem katılıyorum/katılmıyorum(3), katılıyorum(4) ve kesinlikle katılıyorum(5) şeklinde kodlanmıştır. Ters uçlu 16 önermenin kodlaması ise tam tersi şeklinde yapılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel özellikleri ve işle ilgili özelliklerine ilişkin bilgilerin analizinde frekans ve yüzde yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi noktasında ise, karanlık liderlik özellikleri ve çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla basit korelasyon yöntemi kullanılmıştır.

3.5. Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ve işle ilgili özelliklerine göre dağılımlarında frekans ve yüzde analizinden yararlanılmıştır. Örneklem profilinin frekans ve yüzde dağılımı Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2 Katılımcıların Demografik ve Çalışma Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Analizi Sonuçları

	n	%
Cinsiyet		
<i>Erkek</i>	176	65.4
<i>Kadın</i>	93	34.6
Eğitim		
<i>İlkokul</i>	57	22.3
<i>Ortaokul</i>	42	16.4
<i>Lise</i>	97	37.9
<i>Önlisans</i>	22	8.6
<i>Lisans</i>	35	13.7
<i>Lisansüstü</i>	3	1.2
Yaş		
<i>17 ve altı</i>	2	1.1
<i>18-22</i>	27	14.6
<i>23-27</i>	50	27.1
<i>28-32</i>	45	24.3
<i>33-37</i>	33	17.8
<i>38-42</i>	17	9.2
<i>43 ve üstü</i>	11	5.9
Sektörde Çalışma Süresi		
<i>1 yıldan az</i>	74	26.7
<i>1-3 yıl arası</i>	70	25.3
<i>3-5 yıl arası</i>	64	23.1
<i>5-10 yıl arası</i>	45	16.2
<i>10 yıldan fazla</i>	24	8.7
Yöneticileri ile Birlikte Çalışma Süresi		
<i>1 yıldan az</i>	96	34.7
<i>1-3 yıl arası</i>	87	31.4
<i>3-5 yıl arası</i>	59	21.3
<i>5-10 yıl arası</i>	23	8.3
<i>10 yıldan fazla</i>	12	4.3

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre çoğunluğunun (%65.4) erkek olduğu ve eğitim durumu açısından ise lise mezunu (%37.9) oldukları göze çarpmaktadır. Yaş dağılımlarına bakıldığında ise, çoğunluğun 23-27 (%27.1) yaş aralığında toplandığı, hatta yarısından fazlasının (%67.1) 32 yaş altında oldukları görülmektedir. Yaş dağılımındaki bu yığılma, diğer araştırma sonuçları ile (Yavuz ve

Tokmak, 2009:25; Toker, 2007:600) benzer şekilde turizm sektöründeki genç istihdam yapısının temel karakteristik özelliklerinden birisi olarak ifade edilebilmektedir.

Çalışanların çalışma özelliklerinde ise araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlasının (%52) 3 yıldan az süredir turizm sektöründe çalıştıkları, değerlendirmesini yaptıkları bir üst yöneticileri ile ise çoğunluğun (%34.7) bir yıldan az süredir birlikte çalıştıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların çalışma özellikleri ile ilgili olan bu durumu, konuyla ilgili alan yazında sektöre yönelik sıklıkla dile getirilen, “işgören devri” (Aksu, 1996; Tütüncü ve Demir, 2002) veya “sektörün çeşitli nedenlerden dolayı çalışma alanı olarak tercih edilmemesi” (Pelit, 2009:147) gibi bulguları da destekler bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Tablo 3’de yöneticilerin karanlık liderlik özellikleri ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan basit korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analizde, işten ayrılma eğilimi bağımlı değişken, karanlık liderlik ve alt boyutları ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 3 **Karanlık Liderlik ve Alt Boyutları ile Çalışanların İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki Durumuna İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları**

	Pasif Agresif	Duygusal Bağımlı	Paranoyak	Zorlayıcı	Narsis	Karanlık Liderlik	İşten Ayrılma Eğilimi
Pasif Agresif	1.00						
Duygusal Bağımlı	.385**	1.00					
Paranoyak	.324**	.478**	1.00				
Zorlayıcı	.118*	.142*	.290**	1.00			
Narsis	.430**	.466**	.485**	.048	1.00		
Karanlık Liderlik	.633**	.683**	.816**	.430**	.769**	1.0	
İşten Ayrılma Eğilimi	0.078	.220**	.268**	.089	.270**	.287**	1.00

* p<0.05, ** p<0.01

Tablo 3’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre, genel karanlık liderlik ve alt boyutları ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (p<0.01). Bu sonuçlardan hareketle, çalışanların işten ayrılma eğilimleri ile bir üst yöneticilerinin narsis (r=.270), paranoyak (r=.268) duygusal bağımlı (r=.220) karanlık liderlik özellikleri ve genel karanlık liderlik özelliği arasında (r=.287) pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Ancak, karanlık liderliğin diğer iki alt boyutu olan, zorlayıcı liderlik ve pasif agresif liderlik özellikleri ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuçla karanlık liderlik özelliğinin çalışanların işten ayrılma eğilimine etkisini belirlerken, hem bütün olarak karanlık liderliği ele almak hem de ayrı ayrı alt boyutlarını analiz etmek gerekmektedir.

4. SONUÇ

Liderlik; örgütsel amaçlara ulaşabilmek için bireylerin ihtiyaç duydukları güven ve destek ortamını oluşturabilme kabiliyetidir (Kim ve Maubourgne, 1992:123). Liderler bu kabiliyetlerini kullanabildikleri takdirde, çalışanlarda moral ve motivasyon sağlayarak onların performanslarını olumlu yönde etkileyebilecek role sahip kişilerdir.

Örgütsel etkinlik ve verimlilik ile liderlerin kişilik özellikleri üzerine araştırmalar yapan McIntosh ve Rima (1997) yaptıkları çalışmada liderlerin sahip oldukları birtakım olumsuz kişilik özelliklerine değinerek, karanlık liderlik (dark leadership) kavramını alan yazınına kazandırmışlardır. Karanlık liderlik ve karanlık liderliğin alt boyutları ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişki durumunu ortaya koymaya yönelik olan bu çalışmada, liderlerin sahip olduğu bazı karanlık liderlik özelliklerinin, çalışanların işten ayrılma eğilimleriyle ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularından hareketle çalışanların; şöhrete ve ön planda olmaya meyilli narsis karanlık liderlik özelliğinden, kuşkuyla dolu ve yanındakine güvenmeyen bir yapıya sahip paranoyak karanlık liderlik özelliğinden, duygusal problemlere gereğinden fazla eğilip temel amaçtan sapan duygusal bağımlı karanlık liderlik özelliklerinden hoşnut olmadığı ve bu kişilik özelliklerinin örgütlerde işten ayrılma eğilimini artırıcı etkenler olduğu ifade edilebilir. Bu sonuç alan yazında karanlık liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimleri arasındaki ilişki durumunu ortaya koyan araştırma bulgularıyla (Kidd ve Smewing, 2001; Tinti, 1995) benzer bir tablo oluşturmaktadır.

Yabancı alan yazına kıyasla, ülkemizde henüz çok fazla ele alınmamış olan karanlık liderlik (*dark leadership*) kavramının bu çalışma ile ülkemizdeki alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte karanlık liderlik davranışı ile ilgili bundan sonraki araştırmaların farklı sektörlerde çalışanlara uygulanarak bu araştırma bulguları ile kıyaslanması, karanlık liderlik kavramına daha geniş ve zengin bir bakış açısı ile bakılmasında etkili olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. 1996. İşgören devir hızının otel işletmelerine olan maliyetinin hesaplanması ve Antalya yöresinde bir uygulama. Verimlilik Dergisi. 3,133-140.
- Ashforth, B. E. ve Lee, R. T. 1997. Burnout as a process: Commentary on cordes, daughterly, and blum. Journal of Organizational Behavior, 18, 703-708.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. Leadership Quarterly, 10, 181-217.
- Colarelli, S. M. 1984. Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. Journal of Applied Psychology, 69, 633-642.
- Gillaspie, S.M. 2009. The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover. Emporia State University. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Hogan R. ve Hogan, J. 2001. Assessing leadership: A view from the darkside. International Journal of Selection and Assessment. 9:40-51
- Jex, S. M. ve Britt, T. W. 2008. Organizational psychology: A scientist-practitioner approach. Hoboken, N. J.: John&Sons, Inc.

- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. ve Gerhardt, M.W. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*. 87:765-780
- Khoo, H.S. ve Burch, G.St.J. 2008. The “dark side” of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*. 44:86-97
- Kidd, J. M. ve Smewing, C. 2001. The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 25-40.
- Kim, W. K. ve Maubourgne, R. A. 1992. Parables of leadership. *Harvard Business Review*, July-August.
- Memiş, Ç, A., Aydın, G. K., Kabasakal, H. ve Saraçer, B. E. 2009. Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 294-302. Eskişehir.
- McIntosh, G. ve Rima S. D. 1997. Overcoming the dark side of leadership-the paradox of personal dysfunction. Grand Rapids, MI: Baket Boks.
- 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, 1159-1168.
- Pelit, E. 2008. İşletmelerde işgören güçlendirmenin işgörenlerin iş doyumuna etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. ve Ensley, M. D. 2004. Moderators of the relationship between coworkers’ organizational citizenship behavior and fellow employees’ attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89, 455-465.
- Tinti, L. A. 1995. The effect of leadership behavior on subordinate employees’ perceived level of organizational support, organizational commitment and job satisfaction. A Thesis of Master, California State University.
- Tokat, B. ve Giderler, C. 2006. Yöneticilerin A tipi ve B tipi kişilik yapılarının liderlik davranışlarına etkisi üzerine bir araştırma. *İktisat, İşletme ve Finans*. 21(242), 60-68.
- Toker, B. 2007. Konaklama işletmelerinde iş doyumunu: Demografik değişkenlerin iş doyumunu faktörlerine etkisi üzerine bir çalışma. *Journal of Yaşar Üniversitesi*. 2(6), 591-614.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. 2002. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve işgücü hareketlerinin analizi. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. 2009. İşgörenlerin etkileşimci liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 1(2), 17-35.
- Wallace, H. M. ve Baumeister, R. F. 2002. The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*. 82(5), 819-834.

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.

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİMİN DEVRİ: VARİSİN YÖNETİME HAZIRLANMASI SÜRECİ

Alev KATRİNLİ

İzmir Ekonomi Üniversitesi,
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü
alev.katrinli@ieu.edu.tr

Ela Burcu UÇEL

İzmir Ekonomi Üniversitesi,
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü
burcu.ucel@ieu.edu.tr

Şebnem PENBEK

İzmir Ekonomi Üniversitesi,
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü
sebnem.penbek@ieu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde yönetimin varislere devrinin planlı bir süreç şeklinde hazırlanarak uygulanmakta olup olmadığını araştırılmaktadır. Araştırma bu amaçla kalitatif yöntem (derinlemesine görüşme) kullanılarak yürütülmüştür. Çalışmada İzmir'deki küçük ve orta ölçekli aile şirketleri örneklem seçilmiş, kolayda örnekleme yöntemiyle sekiz şirket belirlenerek sahip ve varisleriyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde önceden hazırlanan sorular sorulmuş, görüşmeler muhatapların izniyle kaydedilmiş, birebir olarak kağıda dökülmüş ve kayıtlara çeşitli analizler uygulanmıştır. Araştırma sonucunda aile şirketlerinin devamlılığı konusunun önemli alt başlıklarından yönetimin nesilden nesile devri sürecinin nasıl yürütüldüğü ve bu süreçte ne gibi problemlerle karşılaşıldığı tespit edilerek sürecin etkin yönetimi konusuna değinilmektedir.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Aile Şirketleri, Yönetimin Devri, Devamlılık

1. Giriş

“Aile” tarih boyunca gerek ticari gerek politik gerekse sosyal alanda etkin olmuş önemli bir kurumdur. Geçmişte imparatorluklar yöneten “aile” günümüzde varlığını politik arenada olduğu kadar ticari hayatta da sürdürmektedir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında işlem gören şirketlerin % 75'i (Yurtoğlu; 2000) , Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lerin ise % 94,1'i ailelere ait olup ailelerce yönetilmektedir (Tatoğlu, Kula ve Glaister; 2008). Ülkenin ticari hayatında gerek yarattıkları ekonomik canlılık gerekse sağladıkları istihdam ile temel

taşlardan olan KOBİ'ler (%94,1'lik çoğunlukla aile şirketleri) yaşadıkları devamlılık, verimlilik ve küreselleşmeden kaynaklanan rekabet gücü sorunlarıyla her geçen gün daha da büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu bağlamda Türkiye'de aile şirketlerinde yönetimin nesilden nesile devri konusu büyük önem taşımaktadır.

Çalışkan (2008) aile şirketlerini, hisselerin en az % 51'inin aile mensuplarına ait olduğu, üst yönetim çoğunluğunun aile fertlerinde olduğu ve ailenin şirketin günlük faaliyetlerini yürüttüğü kurumlar olarak tanımlamıştır. Bu şirketlerin %30'dan azı ikinci nesile devredilecek kadar uzun ömürlü olabilmekte, üçüncü nesil tarafından devralınabilenleri ise %10'larda kalmaktadır (Lansberg, 1999). Welles'in 1995 yılında yaptığı çalışmada aile şirketlerinin ortalama ömrü 24 yıl olarak saptanmıştır. Tüm bu araştırmalar aile şirketlerinin devamlılığının, bu bağlamda ise nesilden nesile devrinin sorunlu bir süreç olduğunu göstermektedir.

2. Kuramsal Çerçeve

Şıvgın (2009) aile şirketlerinde de diğer şirketlerde olduğu gibi, ana hedefin kısa dönem karlılığı değil uzun dönemde devamlılık üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir. Devamlılık konusunun en önemli alt başlıklarında olan yönetimin nesilden nesile devri süreci literatürde şirket yönetiminin resmen bir sonraki kuşağa devredilmesi olarak tanımlanmıştır ((Sharma ve diğerleri; 2000).Bu sürecin temel içeriği ise şöyle özetlenmektedir: şirketin yeni liderinin kimliğinin belirlenmesi; bu lideri yeni görevine hazırlayacak bir dizi eğitim ve görevin tasarlanması ve uygulanması; şirketin diğer anahtar yöneticilerinin devir sürecinde alacakları rollerin tespiti; hisselerin resmen devri; finansal ve yasal işlemler; muhtemel anlaşmazlıklar ve çatışmaların çözüm yöntemleri ve sürecin resmi zaman çizelgesinin hazırlanması (Bruce, D. ve Picard, D.; 2006). Yönetim devrinin resmen planlanmış ve titizlikle yürütülmüş bir süreç olarak yaşanmasının şirkete rekabetçi avantaj sağlayacağı; bunun yanı sıra şirketin gelecekteki liderliği görevine küçük yaşlardan itibaren belirli görevler ve eğitimler almak suretiyle hazırlanan adayların ailenin değerlerini, şirketin tarihçesini ve kültürünü ayrıca sorunlarla başa çıkma yöntemlerini birinci elden öğrenme imkanı bulmasının faydaları da literatürde değinilen önemli konulardır (Bjuggren ve Sund, 2001; Gallo, 2002).

Lambrecht 2005 tarihli çalışmasında devir sürecinin başarılı ve sorunsuz olması için dikkat edilmesi gereken unsurları bir takvim içerisinde şöyle tanımlamıştır:

Aday 11 yaşına kadar aile şirketinde yaşına uygun ufak deneyimler yaşamalı;

11-15 yaş arası kendisine uygun hafif görevlerde çalışmalı;

17 yaşına kadar bazı sorumluluklar almaya başlamalı;

Mezuniyetini takiben tercihen aile şirketi haricinde iş tecrübesi edinmeli;

Aile şirketinde çalışmaya başladığında ise değişik bölümlerde görevler alarak şirketin her bölümü ve işin her aşaması hakkında tecrübe sahibi olmalıdır.

Yönetimin devri süreci şirketin devamlılığı konusundaki hayati önemine rağmen pek çok hatanın yapıldığı bir dönemdir. Gersick,1995; Handler, 1989; Davis, 1982 ve Lambrecht, 2005 bu süreçte yapılabilecek potansiyel hataları şöyle sıralarlar: işyerinde duygusal ve yönetsel dengenin kurulamaması, devralan ve devreden arasında karşılıklı anlayış ve saygı yoksunluğu, aile ve şirket arasındaki sınırların belirsizleşmesi, devralan ve devreden arasında derin kişisel farklılıklar, devralan konumunda birden fazla aday olması, örgütsel değişimin doğru yönetilememesi ve devralanın isteksizliği.

Türkiye'deki aile şirketlerindeki devamlılık konusuna bakıldığında ise temel sorunların finansal yetersizlik, aile üyeleri arası çatışma ve anlaşmazlıklar, kurumsallaşamama sorunu, maliyetleri kontrol etme yetersizliği ve uzun dönem stratejileri belirleyememe gibi başlıklar ortaya çıkmaktadır(Kuratko ve diğerleri, 1993).

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem olarak İzmir'de faaliyet göstermekte olan Küçük ve Orta Ölçekli Aile şirketleri seçilmiş ve kolayda örneklem yoluyla belirlenen üç şirkette (Ermak Otomotiv, Barçın Spor ve Genç Yemişçiler) Temmuz 2009 – Nisan 2010 tarihleri arasında bir dizi görüşme yapılmıştır. Görüşmeler şirketlerin iki kuşağını temsil eden yöneticilerle, yöneticilerin ofislerinde, önceden hazırlanan soruların yöneltilmesi ve tüm görüşmenin kayıt cihazıyla kaydedilmesi suretiyle gerçekleştirilmiştir. Tüm kayıtlar araştırmacılar tarafından birebir kağıda dökülmüş ve görüşme kayıtları yine araştırmacılar tarafından titizlikle incelenerek analiz edilmiştir. Elde edilen ilk sonuçlar düzenlenmiş ve kalitatif yöntem gereğince verilerde çeşitliliği yakalamak amacıyla diğer beş şirket sahip ve varisleriyle görüşmeler ayarlanarak takvime bağlanmıştır.

4. İlk Bulgular

Üç şirketin sahip ve varisleriyle yapılan derinlemesine görüşme kayıtlarının ilk incelemeleri bu şirketlerde yönetimin yeni nesile devrinin planlı ve resmi bir süreç olarak yürütülmediğini ortaya koymaktadır. Şirketlerde yönetim devrinin zaman planlamasının yapılmamış olduğu, sahiplerin varislere bilgi ve birikimlerini gayri resmi süreçlerde aktarma eğiliminde oldukları ve genel kontrolün süreç boyunca sahiplerde olduğu da gözlenmiştir. Bu şirketlerde, literatürde başarılı bir devir sürecinin elemanları olarak sayılan şirketin yeni yöneticisinin tespiti; bu lideri yeni görevine hazırlayacak bir dizi eğitim ve görevin uygulanması; şirketin diğer anahtar yöneticilerinin devir sürecinde alacakları rollerin belirlenmesi; hisselerin resmen devri; finansal ve yasal işlemler; muhtemel anlaşmazlıkların çözüm yöntemleri ve sürecin resmi zaman çizelgesinin hazırlanması gibi aşamaların uygulanmadığı da bulgular arasındadır. Bazı şirketlerde yeni nesil aile üyelerinden hangisinin şirket yönetiminin en tepesinde yer alacağına dahi karar verilmemiş olduğu anlaşılmıştır.

Derinlemesine görüşme çalışmaları tamamlanan bu şirketlerin ticari hayatlarına başarıyla devam etmelerinin ve yönetimin devri sürecinin şirket için yıkıcı olmaması gerçeğinin altında yatan nedenlerin:

Sahiplerin varisleri şirket yönetimine (her ne kadar planlı ve resmi bir süreç vasıtasıyla olmasa da) en iyi şekilde yetiştirmek konusundaki isteklilik ve gayretleri;

Aile bireyleri arasındaki iyi niyet, karşılıklı saygı ve sevgi bağları;

Aileye ve aile soy ismine karşı duyulan sorumluluk ve saygı

olduğu ileri sürülebilir.

Çalışma bu aşamada elde edilen bulguları sağlamlaştırmak ve zenginleştirmek amacıyla beş aile şirketine yapılacak derinlemesine görüşmeler ve ikinci aşamayı oluşturacak Aile Şirketlerinde Devamlılık konusundaki ampirik araştırma ile devam edecektir.

5. Araştırmanın Kaynakçası:

- Bruce, D. ve Picard, D. 2006. Making Succession a Success: Perspectives From Canadian SMEs. *Journal of Small Business Management*. 44 (2) 306-309
- Bjuggren, P. ve Sund, L. 2001. Strategic Decision Making in Intergenerational Succession of Small ve Medium Sized Family Owned Businesses. *Family Business Review*. .14(1) 11-23
- Bowman-Upton, N.1999. Transferring Management in the Family-owned Business. US Small Business Administration,
- Churchill, N.C. ve Hatten, K.J. 1987. Non-market-based Transfers of Wealth ve Power :A Research Framework for Small Businesses. *American Journal of Small Business*, 11 (3) 51-64
- Çalışkan, Ş. 2008. Overview of Family Business Relevant Issues in Country Fiche Turkey. Overview of Family Business Relevant Issues- Turkey.
- Davis, J.A. 1982. The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. Unpublished Doctorial Dissertation, Harvard University, Graduate School of Business
- Davis, J.A. 2001. Definitions ve Typologies of the Family Business. Harvard Business School. Harvard Business School Publishing, Boston
- Dunn, B.. 1999. The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business Owning Families During Transitions. *Family Business Review*. 11(1) 41-60
- Fox, M. , Nilakve, V. ve Hamilton, R. T. 1996. Managing Succession in Family Owned Businesses. *International Small Business Journal*. 15-25
- Gallo, M. A. 2002. Preparing the Next Generation: Education. *Families in Business*. Vol:1(6) 62-63
- Gersick, C.J.G. 1991. Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*. 16(1) 10-36
- Hveler, W. C. 1989. Managing the Family Firm Succession Process: Next Generation Member's Experience. Unpublished Doctorial Dissertaiton. Boston University Graduate School of Management

- Hollve, P.G., Boulton, W.R.. 1984. Balancing the Family ve the Business in Family Business. *Business Horizons*. 16-21
- Hollveer, B.S. ve Elman, N.S. . 1988. Family Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. *Family Business Review*. 1(2) 145-164
- Kram, K.E. ve Hveler, W.C. 1988. Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*. 1(4) 361-381
- Kuratko, D. F. ,Hornsby, J. S. ve Montagno, R. V. 1993. Family Business Succession in Korean ve US Firms. *Journal of Small Business Management*.31(2). .132-6
- Lambrech, J. 2005. Multigenerational Transition in Family Businesses: A new Explanatory Model. *Family Business Review*. 18(4) 267-282
- Lansberg, I. 1999. *Succeeding Generations. Realizing the Dreams of Families in Business* . Harvard Business Press, Boston
- Martin, L. 2001. More Jobs for the Boys?: Succession Planning in SMEs. *Women in Management Review*.16(5) 222-231
- Sharma, P. Chua, J.H. ve Chrisman, J.J. 2000, Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 17(3) 233-244
- Sirkeci, O. 2008. Avrupa Birliği'nden KOBİ'lere Yeni Açılımlar: Küçük İşletmeler için ON EMİR . www.ekonomikyorumlar.com.tr . 524 7-14
- Şıvgın, M. 2009. Aile İşletmeleri: Avrupa Birliği'ndeki Yaklaşımlar. www.kosgeb.gov.tr
- Tatoğlu, E., Kula, V. ve Glaister, K. 2008. Succession Planning in Family Owned Businesses. *International Small Business Journal*. 26 (2) 155-180
- Welles, E. O. 1995. There are no simple businesses any more . Inc, May
- Westhead, H. 2003. Succession Decision Making Outcomes Reported by Private Family Companies. *International Small Business Journal*. 21(4) 369-401
- Yurtoğlu, B. 2000. Ownership Structure of Turkish Listed Firms. *The ISE Finance Award Series*.1 55-76

AKADEMİSYENLERİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİNE İLİŞKİN TUTUMLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Prof.Dr. Ahmet Cevat ACAR
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
acara@istanbul.edu.tr

Dr. Sait GÜRBÜZ
MSB/Ankara
sgurbuz_99@yahoo.com

Yrd.Doç.Dr. Ünsal SİĞRİ
Kara Harp Okulu
usigri@kho.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı; ülkemizde yönetim ve organizasyon alanının gelişimine önemli katkı sağlayan ve 18. yılına ulaşan “Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresine” ilişkin akademisyenlerin tutumlarını tespit ederek, kongrenin durumu ve performansı konusunda bazı ipuçlarına ulaşmaktır. Araştırmanın örnekleme, kongreye katılımlarıyla yönetim-organizasyon alanında çalıştığı bilinen 526 akademisyenden oluşmaktadır. Araştırma bulguları, katılımcıların önceki çalışmalarda ortaya konan ve genelde kabul gören kimi görüşleri paylaştıklarını; cinisyet, yaş, kıdem, üniversite statüsü vb.ne göre, bazı konularda görüşlerin farklılaştığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akademisyenler

1. GİRİŞ:

1993 yılından itibaren düzenlenmeye başlanan “Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongreleri”nin (UYOK), alanın gelişmesinde kayda değer etkileri olmuştur. Kongrelere her geçen yıl akademisyenlerin daha fazla ilgi gösterdiği, sunulan bildirilerin sayısındaki artıştan da anlaşılmaktadır. Bu yönüyle, kongrelerin, hem akran değerlendirme ve denetiminin sağlandığı önemli bir laboratuvar (Sargut, 2006), hem de akademisyenlerin birbirleri ile etkileşimine imkân veren yeni bir kurumsal mekanizma (Özen ve Kalemci, 2006) olarak ilgili alandaki bilimsel bilginin üretimine yön veren bir işleve sahip olduğu söylenebilir. Bu gelişmelere paralel olarak, UYOK’un kurumsallaşma sürecini büyük ölçüde tamamladığı ve alandaki akademisyenler tarafından kongreye gösterilen ilginin her geçen yıl biraz daha arttığı 2000’li yıllarda, kongrenin kendisinin de araştırmaların odağı ve inceleme konusu haline geldiği gözlenmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, Türkiye’de yönetim/örgüt alanını ve Kongrelerde sunulan bildirileri eleştirel yönden irdeleyerek, Türkiye bağlamını inceleyen çalışmaların az olduğu, Türkiye özeline özgün kuram ve modellerin yeterli ölçüde geliştirilmediği, bilgi üretiminden çok, veri üretiminin

söz konusu olduğu dolayısıyla da “görünürde bir bilimselleşmenin” (Üskiden ve Erden, 2001) hâkim olduğu yönünde saptamaları ile dikkat çekmektedir (Özen, 2000; Özen, 2002; Erdemir, 2008; Berkman, 2009).

2. AMAÇ

Yukarıdaki görüş ve değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere, özellikle son yıllarda yapılan araştırmalar, genellikle UYOK bildirimlerini inceleme konusu yaparak, içebakış yaklaşımıyla alana yönelik beklenti ve katkıları gündeme getirmiştir. Bu içebakışta, UYOK ve bildirimleri çeşitli açılardan araştırmalara konu olmasına rağmen, kongrenin hedef kitlesi olan akademisyenlerin UYOK’a ilişkin görüş ve tutumları hakkında bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle, bu araştırmanın amacı, ilgili akademisyenlerin UYOK’a ilişkin tutumlarını tespit etmek ve kongrenin performansı ve gidişatı konusunda bazı ipuçlarına ulaşmaktır. Araştırmanın temel sorusu: “Katılımcılar yönetim/örgüt alanının kurumsallaşmasına önemli katkısı olan kongreyi ne ölçüde yeterli ve başarılı buluyorlar?”dır. Bu çerçevede araştırmada cevap aranan sorular şu şekilde sıralanabilir:

Akademisyenlerin, Türk yönetim/örgüt yazınında önemli bir yeri olan UYOK’a ilişkin tutumları hangi yöndedir?

Akademisyenlerin, çalıştıkları üniversitenin statüsü (kamu-vakıf(özel)) bakımından UYOK’a ilişkin tutumlarında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Akademisyenlerin, unvanları ve diğer demografik özellikleri (yaş, Kongrelere katılma sayısı, cinsiyet, çalışılan üniversitenin bulunduğu bölge) bakımından Kongrelere ilişkin tutumlarında anlamlı bir farklılık var mıdır?

3. KURAMSAL ÇERÇEVE UYOK Tarihine Kısa Bir Bakış

Türkiye’de yönetim ve organizasyon yazınının başlangıcı olarak, her ne kadar 1960’lı yıllar kabul edilse de (Üsdiken, vd., 1998), ilgili alanın 1980’li yılların sonuna gelene kadar arzu edilen uzmanlaşmayı tamamlayamadığı (Üsdiken ve Pasadeos, 1993) ifade edilmektedir. UYOK’un hayata geçirilmesi görüşü, yönetim ve organizasyon alanında hatırı sayılır gelişmelerin yaşandığı 1990’lı yıllara denk gelmektedir. Kongre düzenleme fikri Behlül Üsdiken tarafından ortaya atılmış ve bu fikir, Tamer Koçel, Beyza Oba (Furman), Hüseyin Leblebici, Oğuz Babüroğlu ve Nakiye Boyacıgiller’den oluşan UYOK aktörleri veya çekirdek kadro tarafından kabul görmüş ve hayata geçirilmiştir (Özen ve Kalemci, 2009). Birincisi 1993 yılında düzenlenen UYOK’un temel amacı; “*ülkemizde yönetim ve organizasyon konusunda çalışan öğretim elemanlarını bir araya getirerek, bu alanda ülkemizde yapılacak saha araştırması ağırlıklı çalışmaların sergileneceği, genç akademisyenlerin çalışmalarını anlatarak daha kıdemli hocaların görüş ve eleştirilerini alarak daha iyi eserler verebilecekleri bir ortam oluşturmak ve aynı disiplinde çalışanların birbirlerini tanımalarına imkân vermek*” olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2008). Bu amaçla 1.kongre “Ulusal Yönetim Kongresi” adıyla İstanbul ve Boğaziçi üniversitelerinin koordinatörlüğünde, İstanbul Silivri’de düzenlenmiştir. Önerilerin bildirimlerin tamamının kabul edildiği bu kongrede, kongrenin her yıl düzenlenmesi de kararlaştırılmıştır (Koçel, 2008). Büyük oranda ilk kongre formatında düzenlenen 2. ve 3. kongrelerde de önerilen

bildirilerin büyük bir çoğunluğu kabul edilmiştir. Ancak İTÜ koordinatörlüğünde icra edilen 3. kongrede, kongrenin hitap ettiği/edeceği hedef kitlenin kimler olacağı konusunda küçük tartışmanın yaşandığı ve hedef kitlenin uygulayıcılardan çok “akademisyenlerin olması gerektiği” fikrinin öne çıktığı görülmektedir (Özen ve Kalemci, 2009).

UYOK’un tarihine bakıldığında ODTÜ tarafından yürütülen 4. kongrenin önemli gelişmelere vesile olduğu görülmektedir. Bunlar; “Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi” adının ilk kez kullanılması, önceki senelerde bir ölçüde esnek tutulan bildiri kabul ölçütlerinin katı bir biçimde uygulanması olarak sıralanabilir (Önceki kongrelerde sırasıyla 37, 38 ve 84 olan kabul edilen bildiri sayıları bu kongrede 19’a düşmüştür) (Özen ve Kalemci, 2009: 93). Kongrenin çekirdek kadrosunda yer alan Koçel’e göre ise UYOK’un informal kurumsallaşması, 1997 yılında Başkent Üniversitesince düzenlenen 5. kongre ile başlamıştır (Koçel, 2008). 5. kongrede, kongrelerin her yıl başka bir üniversite tarafından düzenlenmesi, kongrenin ana dilinin Türkçe olması ve kongrede daha çok ülkemizde yapılacak uygulamalı çalışmalara yer verilmesi, kongrenin hedef kitlesinin akademisyenler olması, “Danışma Kurulu” adıyla farklı üniversitelere mensup akademisyenlerden oluşan bir kurulun oluşturulması ve daha önce ev sahibi üniversite tarafından yapılan “bildiri değerlendirme” görevinin danışma kuruluna verilmesi gibi önemli kararların alındığı gözlenmektedir (Koçel, 2008: XV). Ayrıca, örnek araştırmaların yer aldığı bir dergi çıkarılması fikri kabul görmüş ve yayın hayatına 2001 yılında başlayan Yönetim Araştırmaları Dergisi’nin temelleri bu toplantıda kararlaştırılmıştır (Özen ve Kalemci, 2009: 95-96). 2002 yılında Akdeniz Üniversitesince düzenlenen kongrede, danışma kurulu tarafından oluşturulan Değerlendirme Komiteleri bildirimleri değerlendirmeye başlamış ve bu amaçla *örgüt kuramı, örgütlerde davranış, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi* olmak üzere dört alt komite oluşturulmuştur. (Sarvan, 2002). Sonraki kongrelerde bu yapı varlık ve işlevini devam ettirmiş; ancak önemli bir değişiklik olarak tam metin yerine “özet bildiri” sunumuna geçilmiştir. Özet bildiriye geçiş, bir yandan kongreye gönderilen ve kabul edilen bildiri sayılarında ciddi bir artışa yol açarken, diğer yandan “kalite sorunu ve tartışmalarını” da canlandırmıştır.

UYOK’la ilgili Yapılan araştırmalar

UYOK’un, akademisyenlerin görgül çalışmalarının sayısının artmasına neden olduğu, yönetim ve örgüt alanının kurusallaşmasına önemli katkı sağladığı ve her şeyden önemlisi de alanda çalışan akademisyenlerin her yıl bir araya gelmesini sağlayarak, etkileşim kurmalarına vesile olduğu, yaygın kabul gören görüşlerdir. Bu arada, son yıllarda, kongrelerin de bazı araştırmalara konu edildiği görülmektedir. Örneğin bulanlardan birisinde, kongrede sunulan bildirilerin kuram ve yöntem açısından hala arzu edilen seviyede olmadığı ve kongrelerin istenmedik şekilde “törenselleşme eğilimi taşıyan çalışmalarını özendirilmiş olabileceği yönünde tespitler de bulunmaktadır (Özen ve Kalemci, 2009: 109). Bu çalışmalardan bazılarında ait bulgu ve sonuçlar, aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Özen (2002), 1996-98 yılları arasında düzenlenen UYOK’da sunulan bildirilerdeki “törenselleşme eğilimi” ve “Türkiye bağlamından kopukluk” sorunlarına dikkati çekmiştir. Yazara göre, anılan bildirilerde genellikle yabancı yazında türeyen popüler kavram ve kuramlar fazlaca benimsenmiş ve Türkiye bağlamını irdeleyen çalışmalar yetersiz kalmıştır. Ayrıca, bildirilerde genellikle, yabancı yazında geliştirilmiş olan “devşirme anketlerin” kullanılmasının, batıdaki yöntem ve modellerin Türkiye’deki geçerliliğinin sınanması gibi sığ bir görgül yönelime neden olduğu ifade edilmiştir (Özen, 2002). Benzer şekilde, Erdemir’in (2008), 2002-2007 yılları arasında UYOK’ta sunulan bildiriler üzerinde yaptığı

çalışmada da, bildirilerin % 75'inde ölçeklerin Türkiye bağlamına uyarlama yapılmadan, "olduğu gibi" kullanıldığı tespit edilerek, "devşirme anketler" sorununa dikkat çekilmiştir. İncelenen bildirilerin sadece %13'ünde, Türkiye'de geliştirilmiş veya uyarlama çalışması yapılmış ölçeklerin kullanıldığı belirlenmiştir.(Erdemir, 2008, 400).Kutaniş vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada ise, 1996-2006 yılları arasındaki UYOK bildirimleri incelenmiş ve araştırmacıların çoğunlukla nicel çalışmaları tercih ettikleri, nitel araştırmaların ise halen çok az olduğu ve istikrarlı bir seyir izlemediği tespit edilmiştir.

Yozgat ve Kartaltepe'ye ait (2009) UYOK'da örgüt teorisi ve örgütsel davranış alanında sunulan bildirilerin bibliyometrik profiline yönelik çalışmada ise, 1998-2007 yılları arasındaki 391 bildiri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, en sık atıf yapılan kaynak türünün makaleler olduğu (%65), Türk yazarlara yapılan atıf sayısının oldukça düşük olduğu (% 18), UYOK'un kendi içinde atıf verme oranının da yine düşük olduğu saptanmıştır (Yozgat ve Kartaltepe, 2009: 161-162). Barca ve Hızıroğlu (2009) ise, 2000 – 2008 yılları arasındaki UYOK'da sunulan, stratejik yönetim ile ilgili 106 bildiri bibliyometrik analize tabi tutulmuşlardır. Barca ve Hızıroğlu'na (2009: 114) göre, incelenen bildirilerin ana referans kaynağının ders kitabı niteliği taşıması, aktarmacılık zihniyetinin yaygınlığı ve farklı disiplinlerden beslenme yönünün zayıflığı gibi nedenlerle, Türkiye'de stratejik yönetim alanının entelektüel yapısı; yeni bilgiler üretmek yerine, Batı'da üretilen bilgileri değerlendirme yönünde bir gelişim sergilemektedir.Bu bağlamda, UYOK ile doğrudan ilgili olmamakla birlikte, Ardıç ve Erdoğan'ın (2009) yönetim ve örgüt alanında çalışan akademisyenlerin akademik özgeçmiş ve eserlerinin görünümünü irdeleyen çalışmalarından da bahsetmek gerekir. Anılan çalışmaya göre, alandaki akademisyenlerin en fazla tercih ettikleri kongre, (beklendiği gibi) UYOK olmuştur.

4. YÖNTEM

Araştırmanın ana kütesini ülkemizde 94'ü devlet, 45'i vakıf olmak üzere toplam 139 üniversitenin yönetim ve organizasyon, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış anabilim dallarında görevli akademisyenler ile çalışma, yayın ve kongreye katılımlarıyla yönetim-organizasyon alanında çalıştığı bilinen ve adreslerine ulaşılabilen 576 akademisyen oluşturmaktadır. Toplam 124 akademisyenden geri dönüş sağlanmıştır. Böylece, anketlerin cevaplanma oranı, % 23.5' olmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak, online anket yöntemi kullanılmıştır. Deneklerin UYOK'a yönelik tutumları, beşli Likert ölçeğine göre tasarımılanan araştırmacılar tarafından geliştirilen ve 30 maddelik UYOK tutum ölçeği ile ölçülmüştür. Ayrıca, anketin son bölümüne, deneklerin UYOK'a ilişkin ilave görüş ve önerilerini tespit etmeye yönelik olarak, açık uçlu bir soruya da yer verilmiştir.

Ölçeğin Geliştirilmesi, Kapsam Geçerliliği ve Güvenilirliği: Araştırmada kullanılacak ölçek maddeleri akademisyenlerin kongreye ilişkin tutumlarını altı boyutta (UYOK'un yönetim/Organizasyon yazınına katkısı, Akademisyenlere katkısı, Kongrelerin organizasyonu ve yürütülmesi, bildirilerin yeterliliği (nitelik ve nicelik), hakem değerlendirilmesi, bildirilerin sunumu) ölçmek üzere, araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu çerçevede, önceki çalışmalar ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF dergisinin 2009 yılındaki "Türkiye'de Yönetim/Örgüt Alanının Gelişimi" özel sayısında yer alan ve UYOK'u konu alan çalışmalar gözden geçirilerek, toplam 45 ifadeden oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra bu ifadeler, kapsam ve görünüm/yüzeysel geçerlilik açısından değerlendirilmek üzere, uzman görüşüne sunulmuştur. Bu kapsamda ölçek maddeleri, birisi UYOK'un danışma kurulunda yer alan tecrübeli bir öğretim üyesi

olmak üzere, toplam 5 ayrı akademisyen tarafından değerlendirilmiştir. Uzmanlar ölçek maddelerini “hedeflenen boyutu (yapıyı) ölçebilme”, “amaca uygunluk” ve “anlaşılabilirlik” açısından incelemişler ve her bir maddeyi “1” ile “10” arasında değişen puanlarla (0= hiç uygun değil, 10= tamamen uygun) değerlendirerek, her bir maddenin ölçüm kalitesine ilişkin görüşlerini bildirmişlerdir. Uzman görüşlerine göre her bir maddenin kabul edilebilir puan ortalaması “7 ve üzeri” olarak belirlenmiştir. 15 ifade eşik değerinin altında kaldığı için elenmiş, bazı ifadelerde ise tali/küçük değişiklikler yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde, 30 maddeden oluşan nihai ölçek maddeleri elde edilmiştir. Uygulama sonucunda, araştırmada kullanılan ölçekte yer alan 30 maddenin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alpha değeri) .904 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0.7’ nin üzerinde bir değer olması, geliştirilen ölçeğin içsel tutarlılığa sahip olduğunu, başka bir deyimle ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

5. BULGULAR

Demografik Bulgular

Tablo 1’de ankete cevap veren akademisyenlerin demografik bilgilerine ilişkin yüzde-frekans dağılımları yer almaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan akademisyenlerin % 79,6’sı devlet, %12,8’i vakıf üniversitelerinde, geriye kalan kısmı (% 7,8) ise üniversite dışındaki kurumlarda çalışmaktadır. Deneklerin çalıştıkları kuruluşların bulunduğu bölge itibariye, % 56,6’ sı İst., Ank. ve İzmir, % 43,4’ü diğer bölgelerdendir. Ankete cevap veren akademisyenlerin; % 82,4’ü İİBF/İşletme fakültesinde, %4’ü Turizm ve Otelcilik Y.O. ve geriye kalan 29,8’i de diğer fakülte veya bölümlerde (Sistem Ynt., Tic.Huk., Ua. Tic., Org. Dav., Uyg. Bil., BES vb.) çalışmaktadır. Akademisyenlerin; %16,2’i profesör, %12’si doçent, %31,6’sı yardımcı doçent; %14,5’i doktor, %23,1’i araştırma görevlisi ve % 2,6’ı ise diğer unvanlara sahiptir. Akademisyenlerin %17,5’i örgüt teorisi, %20,2’si stratejik yönetim, % 36’sı örgütsel davranış, %16,4’i İKY ve % 5,3’ü de diğer alanlarda/disiplinlerde çalışmaktadırlar. Ankete cevap veren akademisyenlerin %8,6’sı 28 ve altı, %42,2’si 29-37, %36,2’si 38-46 ve %12,9’u ise 47 veya üzeri bir yaş grubunda yer almaktadırlar. Akademisyenlerin; %65,5’i erkek iken, %34,5’i kadındır. Katılımcıların bugüne kadar, % 48,7’si 3 ve daha az , % 29’u 4-6 , % 22,3’ü ise 7 ve daha fazla defa UYOK’a iştirak ettikleri bildirilmiştir. Ankete cevap veren akademisyenlerin % 66,7’si 3 ve daha az , % 18,8’i 4-6, % 14,5’i ise 7 ve daha çok kere “bildirili” olarak UYOK’a iştirak etmişlerdir.

Tablo-1. Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu (N=117)

Değişken	Grup	Sayı	Yüzde (Geçerli)	Değişken	Grup	Sayı	Yüzde
Kurum türü	Devlet Üniv.	92	79,6	Çalışma Alanı	Örgüt teorisi	20	17.5
	Vakıf Üniv.	15	12,8		Stratejik yönetim	23	20.2
	Diğer	9	7,8		Örgütsel davranış	41	36
Bölge	İst.Ank.-İzmir	64	56,6		İKY	24	21.1
	Diğer bölgeler	49	43,4		Diğer	6	5.3
Kuruluş/ Fakülte	İİBF	73	66,4	Yaş	28 ve altı	10	8.6
	İşletme	18	16,4		29-37	49	42.2
	Turizm ve Otelcilik	4	3,6		38-46	42	36.2
	Diğer	15	29,8		47 ve üstü	15	12,9
Bölüm/ ABD	Yön. ve Org.	47	44,8	Cinsiyet	Erkek	76	65.5
	İşletme	28	26,7		Kadın	40	34.5
	İKY	6	5,7	Kongreye katılım (Bildirisiz)	3 ve daha az	57	48.7
	Diğer	24	22,9		4-6	44	29
Unvan	Prof. Dr.	19	16,2	7 ve daha fazla	26	22.3	
	Doç.Dr.	14	12	Kongreye katılım (Bildirili)	3 ve daha az	78	66.7
	Yrd.Doç.Dr.	37	31,6		4-6	22	18.8
	Dr.	17	14,5		7 ve daha fazla	17	14.5
	Arş.Grv.	27	23,1				
	Diğer	3	2,6				

Akademisyenlerin UYOK'a İlişkin Tutumlarına yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci (1. Akademisyenlerin, Türk yönetim/örgüt yazınında önemli bir yeri olan UYOK'a ilişkin tutumları hangi yöndedir?) sorusuna ilişkin, akademisyenlerin UYOK'a ilişkin tutum puan ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo-2'de verildiği gibidir.

Akademisyenlerin, UYOK'un "yönetim/organizasyon yazınına katkısı"na ilişkin yargılara katılım derecelerine bakıldığında, en yüksek ortalama değer 4.1 ile, "Kongre, yönetim/örgüt ailesi (camiası) için önemli bir bilimsel etkinliktir." ifadesine, en düşük ortalama ise 2.79 ile "Kongrenin uygulamaya katkısı, oldukça sınırlıdır" yargısına aittir. "(B)ildiriler(in) Türkiye bağlamını inceleme açısından yeterli(liği)" konusunda da katılımcıların tutumu, pek olumlu değildir(3,13). Bu bulgular, "Türkiye bağlamı ve uygulamadan kopukluk"la ilgili bulgu ve görüşleri destekler görünmektedir.

Tablo-2. Akademisyenlerin UYOK'a İlişkin Tutum Puan Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri (N=117)

Boyut	Madde	\bar{X}	SS
Yazma Katkı	UYOK, ülkemizde yönetim/örgüt alanı ile ilgili bilgi üretimine önemli katkıda bulunmaktadır.	3,92	,87
	Kongrede yönetim/örgüt alanı kapsamında sunulan bildiriler, Türkiye bağlamını inceleme açısından yeterlidir.	3,13	,90
	Kongre, Türk yönetim/örgüt alanının akademik açıdan gelişimine önemli katkılar yapmaktadır.	3,83	,91
	Kongre, yönetim/örgüt ailesi (camiası) için önemli bir bilimsel etkinliktir.	4,29	,84
	Kongrenin uygulamaya katkısı, oldukça sınırlıdır.*	2,79	1,0
İlgili akademisyenlere katkı	Kongre, akademisyenler arasında sosyal ilişki ve ağlar oluşturmak açısından başarılıdır.	4,02	,93
	Kongre, akademisyenlerin bilgi paylaşımı ve görüş alış-verişi için iyi bir ortam/ımkan sunmaktadır.	4,03	,81
	Kongre, yönetim/örgüt alanı ile ilgili görgül çalışmaların yapılmasını teşvik etmektedir.	3,99	,85
	Kongrenin, alandaki akademisyenlerin bilimsel bildiri ve makale yazma ve sunma becerilerinin geliştirilmesine önemli katkıları olmaktadır.	3,89	,84
Kongrelerin organizasyonu ve yürütülmesi	Kongrelerin bilgilendirme-duyuru, başvuru vb. düzenleme ve faaliyetleri yeterlidir.	3,85	,92
	Kongreye katılım ücretleri yüksektir. *	3,00	1,03
	Kongrelerin yapıldığı mekân ve tesisler ile hizmetler, genelde yeterlidir.	3,99	,62
	Danışma, yürütme, değerlendirme vb. kongre kurullarının oluşumu ve işleyişi uygundur.	3,34	1,03
	Kongreye iş hayatı temsilcilerinin ve uygulamalarının ilgi ve katılımı, çok yetersizdir. *	2,08	1,13
Bildirilerin yeterliliği	Sunulan bildirilerin alt disiplinler arasında dağılımı ve konu bakımından çeşitliliği, uygun/yeterli düzeydedir.	3,40	,99
	Kongre bildirilerinde, nitel ve nicel yöntemler, uygun ve yeterli biçimde kullanılmaktadır.	3,17	,99
	Kongrede kabul edilen bildiriler, belli konulara odaklaşma ve ayrıntı düzeyi açısından genelde yeterlidir.	3,34	,88
	Kongrede sunulan bildirilerin veri üretme yeteneği oldukça yüksek iken; bilgi üretme yeteneği düşüktür. *	2,50	,96
	Kongrede sunulan bildiriler; konu, yöntem ve kaynak açısından, fazlasıyla yabancı yazının etkisi altındadır. *	2,08	,97
	Kongrede sunulan bildirilerde kullanılan ölçüm araçları ve anketlerin büyük bir çoğunluğu, yabancı yazıdan ithal edilen, devşirme araçlar ve anketlerdir. *	1,94	,83
Hakem değerlendirmesi	Son yıllarda kongrede "tam metin" yerine "özet bildiriler"e yer verilmesi, bildirilerin kalitesini düşürmüştür. *	2,64	1,23
	Kongreye gönderilen bildiriler, bilimsel ölçütlere göre ve objektif olarak değerlendirilmekte ve seçilmektedir.	3,25	1,16
	Kongreye önerilen bildirilerden, gerçekten "yeni bir şeyler söyleyen" ve yazma katkıda bulunanların kabul edilmektedir.	2,76	1,03
	Kongrede ödüllendirilmeye layık görülen bildirilere ilişkin değerlendirme ve kararlar, doğru ve isabetlidir.	3,16	,94
Bildirilerin sunumu	Kongredeki oturumlarda eleştirel yaklaşım sergilenmekte ve kuramlar da tartışılmaktadır.	3,09	,96
	Kongrede sunulan bildirilere ilişkin olarak akranlardan ve deneyimli/kıdemli hocalardan yeterli geri bildirim alınmaktadır.	3,01	1,02
	Kongrelerde, bildirilerin sunumu için tanınan süre yeterli olmaktadır.	3,66	,90
	Oturumlarda, sunulan bildirilere ilişkin soru/katkı ve tartışmalar için yeterli zaman verilmektedir.	3,44	,97
	Oturumlar esnasında sunulan bildirilere ilişkin görüşler rahatlıkla ifade edilebilmektedir.	3,63	,87
	Geçerli bir mazereti olmadan kongreye katılmayanların bildirileri başkaları tarafından sunulmamıştır. *	1,84	1,02

* Bu maddeler olumsuz (ters) ifade edildiğinden yorumlama kolaylığı açısından, diğer maddeler gibi yeniden kodlanmıştır. Bu nedenle, anılan maddelere ilişkin puanın 5'e yaklaşması olumlu, 1'e yaklaşması olumsuz olarak değerlendirilmelidir.

** 3'ün altında kalan madde ve puanlar kalın ile ifade edilmiştir.

Katılımcıların, UYOK'un "İlgili akademisyenlere katkısı" ilişkin maddelere katılım derecelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, en yüksek ortalama değer 4.03 ile, "Kongre, akademisyenlerin bilgi paylaşımı ve görüş alış-verişi için iyi bir ortam/ımkan sunmaktadır." ifadesi olurken, en düşük ortalama değer 3.79 ile "Kongrenin, alandaki akademisyenlerin bilimsel bildiri ve makale yazma ve sunma becerilerinin geliştirilmesine önemli katkıları olmaktadır." olmuştur. Dolayısıyla, "akademisyenlere katkı" boyutundaki yargıların tümüne ilişkin görüşler olumludur.

“Kongrelerin organizasyonu ve yürütülmesi”ne ilişkin ortalama tutum puanları, 2.08 ile 3.99 arasında olup, önceki boyutlara göre görece daha düşük düzeydedir. Kongreye iş hayatı temsilcilerinin ve uygulamacılarının ilgi ve katılımı, çok yetersizdir” görüşü, katılımcılar tarafından kabul edilmektedir(2,08). “ongreye katılım ücretleri” (3.00) konusunda ise, akademisyenlerin kararsız bir tutum içinde oldukları anlaşılmaktadır. Diğer taraftan katılımcıların, kongrelerin bilgilendirme-duyuru, başvuru faaliyetleri, kongrenin yapıldığı mekân ve tesisler ile hizmetlerin yeterliliğine ilişkin tutumları olumlu yönde olmakla birlikte 4’ün altındadır. Yine, “Danışma, yürütme, değerlendirme vb. kongre kurullarının oluşumu ve işleyişi uygundur.” maddesine ilişkin ortalama değer(3.34), zayıf bir olumlu tutumu yansıtmaktadır.

Akademisyenlerin, UYOK’da sunulan “bildirilerin yeterliliğine” ilişkin görüşleri incelendiğinde, en yüksek ortalama değer 3.40 ile, “Sunulan bildirilerin alt disiplinler arasında dağılımı ve konu bakımından çeşitliliği, uygun/yeterli düzeydedir.” ifadesi olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade 1.94 ile “Kongrede sunulan bildirilerde kullanılan ölçüm araçları ve anketlerin büyük bir çoğunluğu, yabancı yazından ithal edilen, devşirme araçlar ve anketlerdir” olmuştur. Yine, “Kongrede sunulan bildirilerin veri üretme yeteneği oldukça yüksek iken; bilgi üretme yeteneği düşüktür” ve “Kongrede sunulan bildiriler; konu, yöntem ve kaynak açısından, fazlasıyla yabancı yazının etkisi altındadır” önermelerine katılımcılar büyük ölçüde katılmaktadır. Bu bulgular akademisyenlerin, “bildirilerde kullanılan ölçüm araçlarının, genellikle devşirme anketler olduğu, bildirilerin bilgi üretme yeteneğinin düşük olduğu ve bildirilerin yöntem bilim açısından fazlasıyla yabancı yazının etkisi altında olduğu” önermelerine büyük ölçüde katıldıklarını göstermektedir.

Katılımcıların, “Hakem değerlendirmesi ve bildirilerin kabulüne” ilişkin maddelere katılım derecelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, bütün maddelere ilişkin ortalama değerlerin 4’ün altında kaldığı görülmektedir. En yüksek ortalama 3.25 ile “Kongreye gönderilen bildiriler, bilimsel ölçütlere göre ve objektif olarak değerlendirilmekte ve seçilmektedir ” ifadesi olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade 2.64 ile “Son yıllarda kongrede “tam metin” yerine “özet bildiriler”e yer verilmesi, bildirilerin kalitesini düşürmüştür” olmuştur. Ayrıca, Kongreye önerilen bildirilerden, gerçekten “yeni bir şeyler söyleyen” ve yazına katkıda bulunanların kabul edilmektedir”e ilişkin ortalama değer yine 3’ün altında (2.76) kalmıştır.

Akademisyenlerin, bildirilerin sunumuna ilişkin maddelerde, en yüksek ortalama değer 3.66 ile, “Kongrelerde, bildirilerin sunumu için tanınan süre yeterli olmaktadır.”; en düşük ortalama ise 1.84 ile “Geçerli bir mazereti olmadan kongreye katılmayanların bildirileri başkaları tarafından sunulmamalıdır”ifadesine aittir. Yine, akademisyenlerin, “Kongredeki oturumlarda eleştirel yaklaşım sergilenmekte ve kuramlar da tartışılmaktadır.” ve “Kongrede sunulan bildirilere ilişkin olarak akranlardan ve deneyimli/kıdemli hocalardan yeterli geri bildirim alınmaktadır.” yargılarına katılım dereceleri (sırasıyla, 3.09, 3.01) de, olumlu değildir.

Akademisyenlerin Demografik Özelliklerine Göre UYOK’a İlişkin Tutumların Karşılaştırılması

Araştırmanın 2. ve 3. sorusu kapsamında, (2. Akademisyenlerin, çalıştıkları üniversitenin statüsü (kamu-özel) bakımından UYOK’a ilişkin tutumlarında anlamlı bir farklılık var mıdır?, 3. Akademisyenlerin, unvanları ve diğer demografik özellikleri (yaş, Kongrelere

katılma sayısı, cinsiyet, çalışılan üniversitenin bulunduğu bölge) bakımından Kongrelere ilişkin tutumlarında anlamlı bir farklılık var mıdır?) farklılıkları tespiti için istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Bu çerçevede, akademisyenlerin cinsiyetleri ve çalıştıkları kuruluşların bulunduğu bölge açısından, tutumlarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla, bağımsız gruplar arası (Independent) *t*-testi, diğer demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ise, varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre 1 maddede, çalıştıkları kuruluşların bulunduğu bölgeye göre ise, 4 maddede % 95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiş, *t* testi sonucu Tablo-3’de verilmiştir. *T* testi sonuçlarına göre, “Kongre bildirimlerinde, nitel ve nicel yöntemler, uygun ve yeterli biçimde kullanılmaktadır” ifadesine ilişkin erkek akademisyenlerin tutum puan ortalaması 3.31 iken, kadın akademisyenlerin ortalaması 2.90’dır ve bu farklılık anlamlıdır ($t = 2.110, p < .05$).

Tablo-3. Bağımsız Gruplar Arası T-Testi Sonuçları

Madde	Grup	\bar{X}	SS	<i>t</i>
Cinsiyete göre				
Kongre bildirimlerinde, nitel ve nicel yöntemler, uygun ve yeterli biçimde kullanılmaktadır	Erkek	3,31	.95	2,110*
	Kadın	2,90	1.03	
Bölgeye göre				
Kongrede yönetim/örgüt alanı kapsamında sunulan bildirimler, Türkiye bağlamını inceleme açısından yeterlidir.	İst.Ank -İzmir	2.92	.87	3,047*
	Diğer	3.44	.89	
Kongre, Türk yönetim/örgüt alanının akademik açıdan gelişimine önemli katkılar yapmaktadır.	İst.Ank -İzmir	3.64	.96	2,836*
	Diğer	4.12	.78	
Kongrenin, alandaki akademisyenlerin bilimsel bildiri ve makale yazma ve sunma becerilerinin geliştirilmesine önemli katkıları olmaktadır.	İst.Ank -İzmir	3.73	.91	2,655*
	Diğer	4.15	.65	
Kongredeki oturumlarda eleştirel yaklaşım sergilenmekte ve kuramlar da tartışılmaktadır.	İst.Ank -İzmir	2.92	.99	2,553*
	Diğer	3.39	.93	

*.05 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

Akademisyenlerin çalıştıkları kuruluşların bulunduğu bölge açısından ise, Tablo-3’te belirtilen 4 maddede İst. Ank. ve İzmir bölgesindeki akademisyenlerin, diğer bölgelerdeki akademisyenlere göre ortalama değerlerinin görece daha düşük olduğu ve farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu maddeler UYOK’un bildirimlerinin yeterliliği, yazına katkısı, UYOK’un akademisyenlerin gelişime katkısı ve oturumlarda eleştirel yaklaşım sergilenmesi ile ilgilidir.

Akademisyenlerin, tutumlarında diğer demografik özelliklerine göre (çalıştıkları kurumun sahiplik türü, fakülte/bölüm, akademik unvan, yaş, çalışma alanı, kongreye katılım miktarı (bildirili ve bildirilsiz)) anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan varyans analizi (ANOVA) sonucunda, anlamlı farklılaşma tespit edilen demografik özellikler ve maddeler Tablo-4’dedir. Farklılığın hangi alt gruptan kaynaklandığını tespit etmek için Bonferroni testi yapılmıştır.

Çalışılan kuruluş açısından, Tablo-4’de sunulan 6 maddeye ilişkin tutum puan ortalamalarında anlamlı derecede farklılaşma olduğu görülmektedir. Genel olarak, devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin, vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlere göre tutumlarının daha olumlu yönde olduğu tespit edilmektedir. En dikkat çekici farklılık “Kongrede ödüllendirilmeye layık görülen bildirimlere ilişkin değerlendirme ve kararlar, doğru ve isabetlidir” ile “Kongreye gönderilen bildirimler, bilimsel ölçütlere göre ve objektif olarak değerlendirilmekte ve seçilmektedir” maddelerindedir. Bu iki maddeye ilişkin devlet

üniversitesindeki akademisyenlerin tutumları olumlu iken, vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerin tutumları olumsuz yöndedir.

Akademisyenlerin akademik unvanlarına göre sadece “Kongrelerin bilgilendirme-duyuru, başvuru vb. düzenleme ve faaliyetleri yeterlidir” maddesine ilişkin tutum puan ortalamalarında anlamlı derecede farklılaşma olduğu görülmektedir. Yapılan Bonferroni testine göre, Doç.Dr. ile Dr. Unvanlarına sahip akademisyenlerin ortalama değerleri anlamlı derecede farklılık göstermektedir.

Akademisyenlerin yaşları açısından Tablo-4’de sunulan 3 maddeye ilişkin tutum puan ortalamalarında anlamlı derecede farklılaşma olduğu görülmektedir. Genel olarak, akademisyenlerin yaşları artıkça, ilgili maddelere ilişkin görüşleri de daha olumlu olmaktadır. Özellikle 28 ve altı yaş grubunda yer alan deneklerin olumsuz tutumları dikkati çekmektedir. Ancak, demografik bulguların yer aldığı Tablo-1’den de anlaşılacağı üzere, 28 ve altı yaş grubundaki denek sayısı 10’dur. Dolayısıyla, kısıtlı sayıdaki gruba ait bu sonuç dikkatli yorumlanmalıdır.

Son olarak, akademisyenlerin çalışma alanına göre sadece “Kongreye iş hayatı temsilcilerinin ve uygulamacılarının ilgi ve katılımı, çok yetersizdir.” maddesine ilişkin tutum puan ortalamalarında anlamlı derecede farklılaşma olduğu görülmektedir. Öncelikle, bütün akademisyenlerin “Kongreye iş hayatı temsilcilerinin ve uygulamacılarının ilgi ve katılımını” yetersiz buldukları tutum puanlarından anlaşılmaktadır. Ancak, örgüt teorisinde çalışan akademisyenlerin ortalamaları, İKY ve örgütsel davranış alanında çalışanların ortalamalarına göre daha yüksektir. Başka bir deyimle, örgüt teorisinde çalışan akademisyenler, iş hayatı temsilcilerinin ve uygulamacılarının ilgi ve katılımını, İKY ve örgütsel davranış alanında çalışanlara göre görece yeterli görmektedirler.

Tablo -4. Demografik Değişkenlere Göre Varyans Analiz Tablosu

Boyutlar	Alt Grup	\bar{X}	SS	F
Çalışılan kuruluşa göre				
Kongre, yönetim/örgüt ailesi (camiası) için önemli bir bilimsel etkinliktir.	Devlet	4.38	.71	3.371*
	Vakıf	3.80	1.32	
	Diğer	4.12	.99	
Kongrede ödüllendirilmeye layık görülen bildirilere ilişkin değerlendirme ve kararlar doğru ve isabetlidir.	Devlet	3.29	.83	6.433*
	Vakıf	2.40	1.29	
	Diğer	3.25	.46	
Kongrede sunulan bildirilere ilişkin olarak akranlardan ve deneyimli/kıdemli hocalardan yeterli geri bildirim alınmaktadır.	Devlet	3.14	.96	5.238*
	Vakıf	2.27	1.03	
	Diğer	3.00	.92	
Geçerli bir mazereti olmadan kongreye katılmayanların bildirimleri (başkaları tarafından) sunulmamalıdır.	Devlet	1.66	.94	6.000*
	Vakıf	1.93	1.33	
	Diğer	2.88	1.42	
Kongrelerin yapıldığı mekân ve tesisler ile hizmetler, genelde yeterlidir.	Devlet	4.05	.54	3.771*
	Vakıf	3.60	.91	
	Diğer	4.12	.64	
Kongreye gönderilen bildirimler, bilimsel ölçütlere göre ve objektif olarak değerlendirilmekte ve seçilmektedir.	Devlet	3.40	1.06	3.907*
	Vakıf	2.53	1.40	
	Diğer	3.11	1.16	
Unvana göre				
Kongrelerin bilgilendirme-duyuru, başvuru vb. düzenleme ve faaliyetleri yeterlidir.	Prof. Dr.	4.16	.68	2.751*
	Doç. Dr.	4.43	.51	
	Yrd. Doç. Dr.	3.62	1.01	
	Dr.	3.47	1.00	
	Arş. Gör.	3.89	.93	
	Diğer	4.00	.04	
Yaşa Göre				
Sunulan bildirimlerin alt disiplinler arasında dağılımı ve konu bakımından çeşitliliği, uygun/yeterli düzeydedir.	28 ve altı	2.70	.94	3,738
	29-37	3.38	1.07	
	38-46	3.37	.96	
	47 ve üstü	4.00	.37	
Kongre bildirimlerinde, nitel ve nicel yöntemler, uygun ve yeterli biçimde kullanılmaktadır.	28 ve altı	2.20	.78	3,946
	29-37	3.22	1.12	
	38-46	3.22	.82	
	47 ve üstü	3.47	.83	
Kongrede sunulan bildirimlere ilişkin olarak akranlardan ve deneyimli/kıdemli hocalardan yeterli geri bildirim alınmaktadır.	28 ve altı	2.20	1.39	3,587
	29-37	3.27	.95	
	38-46	2.88	.92	
	47 ve üstü	3.07	.96	
Çalışma alanına göre				
Kongreye iş hayatı temsilcilerinin ve uygulamacıların ilgi ve katılımı, çok yetersizdir.	Örgüt Teorisi	2.60	.94	2987
	Stratejik Yönetim	2.39	.96	
	Örgütsel davranış	1.78	.83	
	İKİY	1.79	1.51	
	Diğer	2.40	1.46	

*.05 düzeyinde anlamlı

Kongreye ilişkin İlave görüşler

Araştırmaya katılan akademisyenlere, anketin son bölümünde, “UYOK’a ilişkin belirtmek istediğiniz ilave hususlar (görüş, eleştiri ve öneriler) varsa, lütfen belirtiniz” şeklinde açık uçlu bir soru yöneltilmiştir. Bu kapsamda, toplam 23 katılımcı tarafından ilave görüş ve öneri yazılmıştır. Yazılan görüşler, en çok tercih edilen nitelik analiz tekniklerinden birisi olan içerik analizi yöntemi (Holsti,1969) ile analiz edilmiş ve temaların sıklık derecesi saptanmıştır. Buna göre toplam 17 ayrı temadaki görüşler Tablo-5’de verilmiştir. Tablo-5’den de anlaşılacağı üzere, “Bildirimlerin objektif değerlendirilmemesi, bildirimlerin kabulünde yanlış davranılması” 9, “Danışma ve diğer kurulların teşkilinde ilgi, katkı liyakat ve temsiliyete önem verilmesi gerektiği” 8 olmak üzere en fazla frekansa sahip temalardır. Diğer temaların sıklık derecesi ise 1’dir.

Tablo-5. Bildirilen İlave Görüşlere İlişkin İçerik Analiz Tablosu

	Tema	Sıklık
1.	Bildirilerin objektif değerlendirilmemesi, yanlış davranılması vb.	9
2.	Danışma ve diğer kurulların teşkilinde ilgi, katkı liyakat ve temsil yete önem verilmesi vb.	8
3.	Kongre ilgili akademik camia için oldukça yararlı bir işleve sahiptir.	1
4.	Güncel konu ve sorunlara yönelik özel oturumlar, Türk yönetim ve Uyg. Yönelik oturumlar düzenlenmeli.	1
5.	Özellikle genç akademisyenlerin katılımının destekleyici ve teşvik edici düzenleme ve uyg. yeg verilmesi.	1
6.	İşletme fak. dışındaki akademisyenlerin bilgilendirilmesi ve katılımın artırılması yönünde faaliyetler gerçekleştirilmesi.	1
7.	Gerçekleştirilmesinde fayda görülen çalışmaların desteklenmesi için bir fon oluşturulması.	1
8.	Teoriye çok fazla odaklanılıyor...	1
9.	Akademisyenin adının bulunduğu sadece tek bir çalışmanın kabul edilmesi genç ve çevresi dar akademisyenlere de bildiri sunma fırsatı sağlayacaktır	1
10.	Belli üniversitelerden kongreye bildiri gönderenlerin bildirimlerini sunmaması	1
11.	Değerlendirme kurulunun daha genç dinamik ve yayın yapan Doç., Yrd. Doç. düzeyinde yetkin kişilerden oluşması.	1
12.	Her kongrede belirli bir konu seçilip, bu konuda deneyimli ve kıdemli hocalarımızın bilgi alışverişini sağlayan ortamların yaratılması	1
13.	İs hayatının katılımları özendirilmelidir.	1
14.	Kongreye iş hayatı temsilcilerinin ve uygulamacıların katılımlarının kesinlikle uygun olmadığını	1
15.	Kongrelerde sunum yapanlar ile sadece dinlemek için katılanlar arasında katılım ücreti açısından farklılık olmalıdır.	1
16.	Ulaşımın kolay ve ucuz olduğu iller tercih edilsin.	1
17.	Bildirilere verilen puanların düşük olması büyük bir sorun, bu nedenle kongre başvuruları azalabilir.	1
	Toplam	32

SONUÇ VE ÖNERİLER

Topluca bakıldığında, araştırma bulgularının önceki araştırmaların “Türkiye bağlamından /uygulamadan kopukluk”, “yabancı yazının etkisi”, “devşirme araçlar”, “bilgi değil veri üretimine katkı sağlama”, “nitel yöntemlerin ağırlığı” gibi sonuçlarını ve yaygın (olumsuz) kanaatleri desteklediği söylenebilir. Ayrıca, “geri besleme ve tartışmaların kuramsal yeterliliği”, “özgün-yeni şeyler söyleme”, “katılım ücretleri”, “uygulamacıların katılımı”, “bildiri seçimi ve ödüllendirmesi” gibi konularda katılımcıların tutumlarının pek olumlu olmadığı da gözlenmektedir. İlave görüşler bağlamında, “bildiri değerlemeleri” ile “kongre organlarının teşkili” konularının olası memnuniyetsizlik konuları olarak ön plana çıkmış olması dikkati çekmektedir.

Farklılık analizi bulgularına göre, “kadınlar, üç büyük kentteki üniversite mensupları, gençler, Vakıf üniversitelerinde çalışanlar, yardımcı doçent, dr. ve arş. grv.lileri”nin mukabil gruplara kıyasla bazı konularda görece olarak “olumsuz/olumluluk düzeyi düşük tutumlara sahip oldukları belirlenmiştir.

KAYNAKÇA

- Ardıç, K. ve Erdoğan, N. (2009), “Öznenin Nesneleşmesi: Türkiye’de Yönetim ve Organizasyon Alanında Çalışan Öğretim Elemanlarının Akademik Özgeçmiş ve Eserleri Bakımından Nicel Görünümü”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4 (1), 199-238.
- 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.
- 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

- Erdemir, E. (2008), “Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Ölçek Kullanımı: Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 397-403.
- Gürbüz, S. (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma,” Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,3/1: 48-75.
- Holsti, O.R. (1969), Content Analysis for the Social Sciences and Humanities, Menlo Park, C.A: Addison- Wesley.
- Koçel, T. (2008), Önsöz: 1993'ten 2008'e Yönetim ve Organizasyon Kongreleri", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, xiii-xvii.
- Kutanis, R., S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2007), “Nitel Araştırmanın Dayanımlı Hafifliği-2: İdealler ve Gerçekler”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 233-243.
- Özen, Ş. ve Kalemci, A. (2009), “Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin Doğuşu, Kurumsallaşması ve Alana Etkileri”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4 (1), 79-112.
- Özen, Ş. (2000), “Türk Yönetim/Organizasyon Yazınında Yöntem Sorunu: Kongre Bildirileri Üzerine Bir İnceleme”, DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi, 1(1), 89-118.
- Özen, Ş. (2002), “Türkiye’de Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleşme Sorunu”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (2), 187-213.
- Özen, Ş. ve Kalemci, A. (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.
- Sargut, S. (2006), “Buluşsal Arayış ya da Sav: Bilimsel Makale Niteliği Üzerine Düşünceler”, Sosyal Bilimlerde Süreli Yayıncılık I. Ulusal Kurultay Bildirileri, 101-112.
- Sarvan, F. (2002), “10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Notları”, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, 4, 199-204.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2001), “Örnek Alma, Mecbur Tutulma ve Geçmiş Bağımlılık: Türkiye'deki Yönetim Yazınında Değişim”, Amme İdaresi Dergisi, 34(4), 1-31.
- Üsdiken, B., N. Selekler ve D. Çetin (1998), “Türkiye’de Yönetim Yazınına Egemen Anlayışın Oluşumu: Sevk ve İdare Dergisi Üzerine Bir İnceleme”, Amme İdaresi Dergisi, 31(1), 57-88.
- Üsdiken, B. ve Y. Pasadeos (1993), “Türkiye’de Örgütler ve Yönetim Yazını”, Amme İdaresi Dergisi, 26(2), 73-93.
- Yozgat, U. ve Kartaltepe, N. (2009), “Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitaplarında Yer Alan Bildirilerin Bibliyometrik Profili: Örgüt Teorisi ve Örgütsel Davranış Bildirileri Üzerine Bir Araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4 (1), 149-166.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DUYGUSUNA ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Samet KAVOĞLU

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

Sinan ÜNSAR

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

Adil OĞUZHAN

Trakya Üniversitesi
İ.İ.B.F. Ekonometri Bölümü
adog@trakya.edu.tr

ÖZET

Çalışanların mutlu olduğu bir iş ortamının yaratılması, problemleri azaltır, ekip çalışmasını destekler, iş tatminini sağlar. Sonuçta da verimlilik ve karlılığı artırır. Bu nedenle örgüt kültürü oluşturulurken çalışanların motivasyonunu arttırıcı, tükenmişlik duygusunu engelleyici bir düşünce ile hareket edilmelidir. Bu nedenle örgüt kültürü ve tükenmişlik kavramlarının incelenmesi verimlilik açısından önemlidir. Bu çalışmada örgüt kültürü bağlamında çalışanın tükenmişlik duyguları ayrıntılı bir şekilde temel kuramlarla ele alınmıştır. Örgüt kültürü ve tükenmişlik ile ilgili kuramsal çerçeve doğrultusunda bunlar arasındaki ilişki vurgulanmaya çalışılmıştır. Son olarak da Trakya’da faaliyet gösteren bir kamu iktisadi teşekkülü personelini kapsayan anket çalışması ile örgüt kültürünün çalışanların tükenmişlikleri üzerine etkileri çoklu değişkenler kullanılarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Organizasyon, Tükenmişlik, İşgören, Verimlilik,

1.GİRİŞ

Trakya’da gıda sektöründe üretim yapan bir kamu iktisadi teşekkülünün çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı: örgüt kültürünün neden olduğu tükenmişlik ve tükenmişliğin sonuçlarını belirlemektir. Bu bağlamda önce “örgüt kültürü” ve “tükenmişlik” kavramının kuramsal temelleri açıklanmış ve daha sonra da konuyla ilgili olarak yapılan çalışma ve elde edilen sonuçlar ifade edilmiştir.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, antropoloji dalından alınan bir terim olarak, örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde akademisyenlerin üzerinde hassasiyetle çalıştıkları ve özellikle 25 yıldır

teknolojik gelişim ve değişen ekonomik konjonktürlere bağlı olarak yükselen bir rekabet ortamında faaliyet gösteren iş dünyasında yöneticiler içinde önem kazanan bir konudur. Fakat bu alanda çok sayıda çalışma yapılmış olmasına karşın, örgüt kültürü kavramının net bir tanımı yapılamamış, kavramsal boyutları ve niteliği hakkında akademik platformda tam bir netlik sağlanamamıştır (Yahyağül, 2004: 54). Örgüt kültürünün farklı birçok tanımı olmakla birlikte hepsi de aynı süreci tanımlamaktadır. O süreç de paylaşmaktır. Kültür daima insanların davranış, tutum ve inançlarını etkiler ve onlar tarafından etkilenir. Örgüt kültürünün işleyişi de bu karşılıklı ilişki çerçevesinde gelişir. (Tutar, 2000: 170). Farklı kültürel alt yapılardan gelen bireylerin oluşturduğu örgütlerde paylaşılan ortak değerler ve şirketi bir arada tutan normlar, inançlar, tutum ve düşünceler şirket kültürünü oluşturur. (Uzunçarşılı vd., 2000: 8). Örgüt kültürü belirli zamanda bir organizasyonun özelliklerini meydana getirir. İşletmede olup biten her şeyin birleşerek bunun kişiliğini vermesine kültür denilmektedir (Hatipoğlu, 1986: 27). Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan tutkal olarak görülebilir. (Mitchell, 2002: 180) Örgüt kültürü araştırmalarının çıkış noktası, örgüt ve kültürü yan yana getirme çabasıdır. Bu, hem örgütlerin kültürler olarak görülmesinde, hem de bir kültürü içerdiği varsayımını ifade etmektedir. Her iki durumda da örgüt, sınırları kültürle sınırlanmış bir yapı olarak görülme eğilimindedir (Özalp, 2001: 566). Bu alanda otorite olarak kabul edilen Edgar Schein'e göre örgüt kültürü, "belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır" (Özcan, 2006: 11). Peters ve Waterman'a göre örgüt kültürü "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır (Alamur, 2005: 21).

3. TÜKENMİŞLİK

Çalışan kişilerin hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenmiyor oluşu ve mesleğin özgün anlamı ve amacından kopması ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak tanımlanan tükenmişlik daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülmektedir (Kaçmaz, 2005: 68) Organizasyonlarda son dönemlerde oluşan yeni iş ortamları, yönetimler, yapılan işlerin nitelikleri ve özerklik durumları, çalışanlar arasında "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu" denilen bir durumu ortaya çıkarmıştır. Tükenmişlik, kısaca kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak açıklanabilir. Tükenmişlik kişinin bedensel ve duygusal olarak işinin gereklerini yerine getiremeyecek hale girmiş olmasıdır. Bu durum işe ilişkin çok yönlü ve şiddetli olumsuzlukların kronik bir şekilde sürmesi sonucunda bireyin duygularının ve işe karşı tutumunun etkilenmesi ile ortaya çıkan bir durumdur (Güllüce, 2006: 3). Maslach'a göre tükenmişlik, fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve mutsuzluk duyguları, olumsuz benlik kavramı ve işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendromdur. Tükenmiş, yıpranmış olmaktan, işten doyum alamamaktan farklı ancak onları da içeren çok boyutlu bir kavramdır (Gökçekan ve Özer, 1997: 3).

4. İŞYERİNDE GÖRÜLEN TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

İşyerinde görülen tükenmişliğin İş ortamından kaynaklanan nedenleri arasında (Ersoy ve Yıldırım, 2001);

Sorumluluk ve yetki arasında dengesizlik

Profesyonel ve etkin olmayan bir yönetim anlayışı

Etkin bir denetimin olmaması ve geri bildirim verilmemesi

İş ortamında arkadaşça olmayan ve rekabete dayalı ilişkiler

Mola vermeye uygun ortamların olmaması

Yönetici kadronun gerçekçi olmayan beklentileri

İş ortamında çalışanlara karşı eşitsiz davranılması

Çalışanların karar verme – inisiyatif kullanma yetkilerinin olmaması unsurları sayılabilir.

Tükenmişlik, hizmet temelli mesleklerde çalışanlarda görülen ve iş koşullarının meydana getirdiği bir sonuç olan idealizm, enerji ve amaç yitirilmesidir. Tükenmeye sebep olan iş koşulları; düşük ücret, uzun iş süreleri, fazla kişiye hizmet verme, hizmet verilen müşterilerin iyilikbilmezliği, yüksek idealler ve ulaşılan nokta arasındaki fark, bürokratik ya da politik zorlamalar olarak sıralanabilir. (Demirkol, 2006: 42-43).

5. TÜKENMİŞLİĞİN ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ

Tükenmişliğin çalışma hayatına etkileri; azalan meslek başarısı, hizmet sunulanlara yetersiz ilgi, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği şeklinde sıralanabilir. Tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durum; kişinin iş performansındaki düşüştür. Bu düşüş, işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Kişiler müşterilerine daha az zaman ayırırlar; diyalog süresini kısaltırlar. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve antipatik tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler (Örmen, 1993: 31-32). Temel olarak tükenmiş kişilerin daha kötü iş yaptıkları söylenebilir. Motivasyonları azalmış ve kendilerini engellenmiş hisseden bu kişiler, yaptıkları işi umursamazlar. Artık daha yaratıcı ve daha başarılı olmak gibi kaygıları yoktur, sonuçlarla fazla ilgilenmezler. Tüm benliklerini işlerine vermektense, daha az çaba gösterirler; hatta çoğu zaman herhangi bir çaba bile göstermezler. Bu noktada sonuç; kaçınılmaz şekilde, bireyin mesleki başarısının azalmasıdır. Tükenmişlik, yaratıcılığı engeller ve bireyin müşterileriyle, meslektaşlarıyla verimli bir şekilde çalışma kapasitesini düşürür. Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerinde yarattığı bir diğer olumsuz etki; hizmet sunulan insanlara / müşterilere yetersiz ilgi gösterilmesidir. İnsanlarla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik, bireylerin diğerleriyle daha az iletişim kurmalarına neden olur (Bahar, 2006: 34-35). Tükenmişlik, bireyin belli bir süre dinlenmesinden sonra ortadan kalkınan geçici bir

süreç olmayıp, iş hayatının çeşitli aşamalarında ortaya çıkabilen bir olgudur. (Arı ve Bal, 2008:134).Tükenmiş kişi, etkileşim süreci içinde, fiziksel olarak oradadır; ancak diğer kişi orada değilmiş gibi davranır. Daha az göz teması kurar, sorulan sorulara homurdanarak cevap verir, bazen onu da yapmaz; el sıkma ya da sarılma gibi, fiziksel temaslardan uzak durur. Psikolojik olarak işten uzak durma, bir süre sonra fiziksel olarak da işten uzak durmaya yol açabilir. Kahve molaları giderek uzar, öğle yemekleri bir saati geçmeye başlar, eve gitmek için işten erken ayrılmalar artar. Öte yandan tükenmişlikle işten ayrılma arasında da, oldukça güçlü bir ilişki vardır. (Sürvegil, 2005: 92). Tükenmişlik ruhsal veya fiziksel hastalıklara da neden olabilir. Ayrıca kalıcı kronik sağlık problemlerine de yol açabilir. Yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayanlarda kalp problemleri çeşitli kronik rahatsızlıklar, ve depresyon belirtileri yaygın bir şekilde görülebilmektedir (Aholu v.d., 2009:151).

6. ARAŞTIRMA

6.1. Sorunsal: Örgütte çalışanların davranışını yönlendiren temel değerler, ideolojiler ve inançlar şeklinde kısaca tanımlanabilen örgüt kültürü, örgütte yaygın hikayeler, törenler, gelenekler, dil, donanım gibi somut faktörler aracılığı ile anlaşılabilir. Ekonomik kaygıların yoğun olduğu ve insana verilen değer arka planda kaldığı işyerlerinde tükenmişliğin ortaya çıkması ihtimali artmaktadır. Yapılan işin gerekleri ile işgörenin ihtiyaçları arasındaki uyum giderek bozulurken, tükenmişlik fark ettirmeden ve yavaş yavaş gelişen bir süreç olarak gözlenmektedir. Tükenmişlik sürecinin başlamasının işgörenden mi yoksa örgütten veya işin yapısından mı kaynaklandığı tartışma konusu olmaktadır. Kendini tükenmiş hisseden çalışan kendisine faydalı olmadığı gibi işletmeye de faydalı olamayacaktır. Bu yüzden tükenmeye neden olan faktörler belirlenmeli ve önleyici tedbirler alınmalıdır. Yapılan bu çalışmada örgüt kültürünün yapısının çalışanlarda tükenmiş duygusuna etkisinin olup olmadığı, var ise ne yönde ve boyutta olduğu sorusuna yanıt vermek üzere tasarlanmıştır.

6.2. Yöntemi: Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisini ölçmeyi amaçlayan araştırmanın evrenini Türkiye’de gıda üretimi alanında faaliyet gösteren 25 adet kamu iktisadi teşekkülünde görev yapan çalışanlar, örnekleme ise Trakya’da bu alanda faaliyet gösteren KİT bünyesinde görev yapan 200 işçi ve memur oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anketin ilk bölümünde çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, İkinci bölümde 15 soruluk Örgüt Kültürü Ölçeği ve üçüncü bölümde ise çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile ilgili 12 soruluk Shirom – Melamed Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere uygulanan Crohbach’s alpha testine göre örgüt kültürü ölçeğinde 0,896 tükenmişlik ölçeğinde ise 0,859 değerleri bulunmuş ve ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin iyi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca konuyla ilgili olarak hipotezler geliştirilmiştir. Deneklerden alınan cevaplar bilgisayar ortamına aktarılmış ve istatistiksel testlerin gerçekleştirilmesinde ve değerlendirilmesinde “SPSS for Windows 15.0” programından yararlanılmıştır. Örneklem grubu hakkında bilgi edinmeye yönelik olarak betimsel istatistiklerden, hipotezleri test etme ve değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirme amacı ile t-test, ANOVA çözümlerinden ve korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular analiz edilip değerlendirilmiş ulaşılan sonuçlar açıklanmış ve yorumlanmıştır.

6.3. Katkısı: Tükenmişlik duygusu çalışanın iş hayatında etkinliğini ve verimliliğini düşüren bir durumdur. Özellikle örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmiş duygusuna

etkisinin olup olmadığı, var ise ne yönde ve boyutta olduğu incelenmesi araştırmada hedeflenen katkı olarak belirtilebilir. Örgüt kültürünün içeriğinin çalışanlara tükenmişlik duygusu yaratacak yapıda olması halinde örgüt kültüründe bir takım değişikliklere gidilerek işletmelerin rasyonel ve etkin çalışması sağlanabilir. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler ile örgüt kültürünün çalışanlar tarafından gözlemlenen olumlu ve olumsuz yönleri ortaya konarak, uygulamadaki aksaklıkların önlenmesi ve çalışanlarda meydana gelecek tükenmişlik duygusunun önüne geçilebilmesi için görüş ve öneriler sunulmuştur.

6.4. Kapsamı: Araştırma sorusu aşağıdaki boyutlar, bakış açısı ve kriterler tarafından değerlendirilmiştir. Çalışanların bazı sosyo-demografik değişkenleri ve faktörler dikkate alınarak tükenmişlik açısından anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Örgüt kültürü incelenirken değerler, normlar, inançlar, seremoniler, törenler, hikâyeler, masallar, mitler ve dil gibi belirleyiciler öncelikle dikkate alınmalıdır. Bu belirleyicilerle yoğrulan örgüt kültürünün benimsenmesi neticesinde ortaya çıkan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi olumlu iş tavırları işletmeyi daha verimli hale getirecektir. Örgüt kültürünün belirleyicileri üzerinde durulmaz ya da belirleyici olarak sunulanlar çalışanlar tarafından benimsenmezse fiziksel tükenmişlik, duygusal tükenmişlik, zihinsel tükenmişlik oluşabilir. Bu sorunlar çözümsüz hale gelirse işten ayrılma eğilimi artar. Dolayısıyla burada önemli olan husus örgüt kültürünün çalışanları motive eden ve tükenmişliğe yol açmayan bir yapıda olmasıdır. Ayrıca çalışanların tükenmişlik duygusu yaşamaları halinde bu duyguyu azalacak çaba ve girişimler de önem kazanacaktır.

7. BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya katılan çalışanların % 53,5 gibi büyük çoğunluğu 36-45 yaş arasında yer almaktadır. Onları da 33,5 oranla 46-55 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim durumlarına göre çalışanların % 54'ü lise mezunudur. Lise mezunları içinde en önemli payı, üretimde çalışan endüstri meslek lisesi mezunları oluşturmaktadır. Çalışma yılına göre çalışanların çok büyük bölümü 16 yıl ve üstü çalışma yılına sahiptir. 1-5 yıllık çalışma diliminde olanları da yeni göreve başlayan memurlar oluşturmaktadır. İşletmede çalışanların sadece % 10,39'unun eşi çalışmakta olup, büyük çoğunluğunun (% 89,71) eşi çalışmamaktadır. Ankete katılan çalışanların yarıya yakını (% 49) köyde, % 21,5'lik oranı belde/bucakta, % 18'i de ilçede, %7,5'i il ve %4'üde büyükşehirde yetişmiş kişilerden oluşmaktadır. Çalışanların % 67'sinin evi, % 55'inin de arabası olduğu görülmektedir. çalışanların büyük çoğunluğunun (%95,5) erkek olduğu, büyük çoğunluğun (%92) evli ve iki çocuklu (%44) olduğu belirlenmiştir. Çalışmayla ilgili olarak elde edilen bulguların analiz ve yorumu aşağıda açıklanmıştır. Çalışmayla ilgili olarak geliştirilen hipotezler aşağıda açıklanmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada geliştirilen ve test edilen hipotezler aşağıda ifade edildiği gibidir;

Hipotez 1.

H_0 : Çalışanların yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanların yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2

H_0 : Çalışanlar için belirlenen hedeflerin, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanlar için belirlenen hedeflerin, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3

H_0 : Çalışanların amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanların amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4

H_0 : Çalışanların iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanların iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 5

H_0 : Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişimin etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişimin etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6

H_0 : Yöneticilerin çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemesinin tükenmişlik üzerine etkisi yoktur.

H_1 : Yöneticilerin çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemesinin tükenmişlik üzerine etkisi vardır.

Tükenmişlik ile Örgüt Kültürü Arasındaki Regresyon Analizi

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)'ne göre, örgüt kültürünün çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi ($P<0,05$) olduğu için anlamlı bir sonuç bulunmuştur. Dolayısıyla örgüt kültüründeki değişimin tükenmişliği azalttığı ortaya konulmuştur. Bu sonuç, çalışmamızda cevabını aradığımız örgüt kültürünün çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Çalışanların Yaratıcılık - Yenilik Konusunda Cesaretlendirilmeleri İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Analiz “çalışanların yaratıcılık ve yenilik konusunda cesaretlendirilmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır” ($P<0,05$) sonucu ile H_1 hipotezi kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmiştir. KİT çalışanlarının, tüm insanlar gibi var olan yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini kullanmak ve bu konuda üstleri tarafından cesaretlendirilmek istemeleri doğaldır.

Çalışanlar İçin Belirlenen Hedefler İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Analiz sonucuna göre, çalışanlar için belirlenen hedeflerin, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır. ($P<0,05$) Bu sonuçla H_1 hipotezi kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmektedir. Çağımız iş dünyasında, çalışanlar genel olarak yaptıkları iş ne olursa olsun belirli bir süre sonunda daha iyi bir noktada olmak istemektedir. Kamuda yükselme, özel sektördekinin aksine çalışma yılı ve sınav esasına göre yapıldığından çalışanlar belirli süreler sonunda gelebilecekleri noktayı daha işe başlarken bilmektedir. Bu süreçte liyakat sahibi, ekibi tarafından sevilen personelin norm kadroların dolu olmasından dolayı yükselmemesi yada pratikte başarılı olamayan, insan ilişkileri zayıf bir çalışanın sadece yazılı sınavda başarılı olduğu için bir üst makama yükselmesi çalışanlarda tükenmişlik duygusu oluşturabilir. Diğer taraftan çalıştığı konumdan fazlasını hak eden başarılı bir çalışanın bir üst makama terfi etmek için yılını doldurmayı beklemesi, süre sonunda başka bir fabrikaya gitmeye zorlanması da tükenmişliği tetikleyebilir.

Çalışanların Amirleri Tarafından Desteklenmesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Analiz sonucu $P<0,05$ olduğundan “çalışanların amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. KİT'teki hiyerarşik yapılanma içerisinde bir işçinin altıya kadar uzanan amirler silsilesi içerisinde insan ilişkileri sorunlu, yetki devri konusunda isteksiz, çalışanları makine gibi görüp destek olmayan problemlili amirleri olması olasılığı bulunmaktadır. Bu durumun çalışanlarda tükenmişlik yaratabilme olasılığı de yüksektir.

Çalışanların İş Yeri Politikaları İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Çalışanların iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır. ($P<0,05$) Bu sonuçla H_1

hipotezi kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Belirli bir ölçeğin üzerindeki işletmelerde sözlü ve değişken kuralların yerini yazılı ve konsensüs ile belirlenen kural, politika ve prosedürlerin alması işletme yararına olacak davranışlar olarak görülmektedir. İşletmenin yapısına göre bu kurallar çok katı olabileceği gibi, çok esnek de olabilir. Burada önemli nokta belirlenen kuralların işgörenler nezdinde anlamlı, faydalı ve uygulanabilir olarak anlandırılmasıdır. Aksi takdirde çalışanlarda tükenmişlik duygusuna neden olacağı ifade edilebilir.

Çalışanlar İle Amirleri Arasında Kurulan İletişim İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

“Çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişimin etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olmasının tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi, $P<0,05$ sonucuyla kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Çağımızda hem kamunun hem özel sektör işletmelerinin şeffaf iletişim politikaları benimsemeleri çok büyük önem arz etmektedir. Özellikle iç iletişimde yanlıtıcı yada net ve bilgilendirici olmasından dolayı yanlış sonuçlar doğurabilecek iletişim faaliyetleri işletmeyi zarara uğratabileceği gibi çalışanların da motivasyonunu ve iş verimini düşürecektir. Kurum içi iletişimin diğer önemli bir noktası da yukarıdan aşağı tek taraflı olarak değil aşağıdan yukarı da işleyebilir olmasıdır. KİT çalışanları da kendilerine önem verildiğini, sözlerinin önemsendiğini hissetmek istemekte, amirleri tarafından istenenlerin de açık ve net olarak açıklanmasını istemektedir. Analiz sonucu, bu noktada doğabilecek sıkıntıların çalışanlarda tükenmişlik duygusu yaratacağını açık olarak göstermektedir.

Yöneticilerin Çalışanların Duygu ve Düşüncelerini Önemsemesi İle Tükenmişlik Arasında Regresyon Analizi

Yapılan regresyon analizi sonucu $P<0,05$ olduğundan H_1 "Yöneticilerin çalışanların duygu ve düşüncelerini önemsemesinin tükenmişlik üzerine etkisi vardır" hipotezi kabul edilirken, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki; rasyonel olan her bireyin isteyeceği şekilde, KİT çalışanları da duygu ve düşüncelerinin önemsenmesi konusunu önemsemektedir ve bu konuda ortaya konacak olumsuz tavırların tükenmişlik duygusunu körüklenme ihtimali yüksektir. Yukarıda ele alınan hipotez sonuçları, örgüt kültürünün tükenmişlik üzerine anlamlı etkisini ($P<0,05$) destekler niteliktedir. Bu sonuçlar da göstermektedir ki; örgüt kültüründe yapılacak olumlu düzenlemelerin tükenmişliği azaltan bir etki oluşturabileceği söylenebilir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışma sonucu; çalışanların ünvanlarına, yaşlarına, öğrenim durumlarına ve gelir düzeylerine göre tükenmişlik açısından anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilmesinin tükenmişlik üzerine anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışanlar için belirlenen hedeflerin, kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak şekilde zorlayıcı ama aynı zamanda ulaşılabilir olmasının; çalışanlardan beklenenlerin açık ve net olarak belirlenmiş ve çalışanlara bildirilmiş olmasının ve çalışanların amirleri tarafından gerektiği şekilde desteklenmesinin de tükenmişlik üzerine anlamlı etkileri olduğu gözlenmiştir. Çalışanların iş yeri yönetiminde kullanılan kuralları, politikaları ve prosedürleri anlamlı ve gerekli bulmasının ve çalışanların yaptıkları doğru işlerle fark edilmesi ve gerekli şekilde ödüllendirilmekte olmasının da tükenmişlik üzerine

anlamli etkisi olduğu belirlenmiştir.Son olarak, çalışanlar ile amirler arasında kurulan iletişimin etkin, açık ve bilgilendirecek şekilde olmasının ve yöneticilerin çalışanların duyu ve düşüncelerini önemsemesinin de tükenmişlik üzerine anlamli bir etkisi olduğu görölmektedir. Yöneticiler, alışanlarında tükenmişlik duygusunun oluşmasını engellemek için örgütsel anlamda gerekli her önlemi almalı ve bu konuda gerekli gördüğu çalışmaları yapmalıdır.

KAYNAKÇA

- Ahola, K.,, Toppinen-Tanner, S., Huuhtanen, P., Koskinen, A., Väänänen, A. 2009. Occupational Burnout AndChronic Work Disability: An Eight-Year Cohort Study On Pensioning Among Finnish Forest Industry Workers, Journal of Affective Disorders 115,,150–159
- Arı Sağlam, G., ve Bal ına E. 2008. Tükenmişlik Kavramı:Birey ve Örgütler Açısından Önemi , Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15/1, 131-148
- Alamur, B. 2005. Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Eskişehir.
- Bahar, E. 2006. Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro alışanlarında Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Aydın.
- Demirkol, İ. 2006. Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi, (Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Mersin.
- Ersoy, F., Yıldırım, C., Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu, Sürekli Tıp Eğitim Dergisi, Subat 2001, <http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html> , (Erişim:20.12.2008)
- Gökçakan, Z., Özer, R. 1997. Doğu Karadeniz Bölgesindeki İllerde Görev Yapan Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri ve çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, 4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bilimsel alışmaları, Eskişehir.
- Güllüce, A.. 2006. Mesleki Tükenmişlik Ve Duyusal Zeka Arasındaki İlişi, (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Erzurum.
- Hatipoğlu, Z. 1986. İşletmelerde Yönetim-Organizasyon ve Personel Davranışı, İşletme Yönetimi İhtisas Dizisi, No:6, İstanbul.
- Mitchell, C. 2002. Uluslararası İş Kültürü, BZD Yayın Hiz., İstanbul.
- Kaçmaz, N. 2005. Tükenmişlik Sendromu, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, İstanbul.
- Özalp, İ. 2001. İşletme Yönetimi, Eskişehir.
- Örmen, U. 1993. Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.

- Özcan, E.D. 2006.Örgüt Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi ve Bir Model Önerisi, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul.
- Sürvegil, O. 2005. Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademisyen Personel Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İzmir.
- Tutar, H. 2000. Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Uzunçarşılı, Ü. Toprak M. ve Ersun O. 2000. Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul.
- Yahyagül, M.Y. 2004., Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, İ.Ü. İşletme İktisat Enstitüsü Dergisi, Şubat, Y.15, 47.

POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ DEĞİŞKENLERİ (POD) İLE YENİ ARAŞTIRMA MODELLERİ KURMA ARAYIŞLARI: POD'NİN İŞE ADANMIŞLIK, TÜKENMİŞLİK VE SİNİZİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Sezer Cihan ÇALIŞKAN

T.C. Haliç Üniversitesi,
İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
segunaydin@yahoo.com

Ash ERİM

İstanbul Ticaret Üniversitesi,
Meslek Yüksekokulu, Lojistik Bölümü
aerim@iticu.com.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, literatürde son yıllarda önemi giderek artan pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin(POD: ümit, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik) işletmeler açısından önemini vurgulayarak, ampirik olarak çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Araştırma modeli çerçevesinde, pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkili olabilecek iki olumsuz çalışan davranışı (“sinizm” ve “tükenmişlik”) ve bunlara zıtlık teşkil eden ve kendisi de pozitif örgütsel davranış akımının bir parçası kabul edilen“işe adanmışlık” kavramları bağımlı değişkenler olarak seçilmiştir. Araştırma bulguları, POD'nin işe adanmışlık üzerinde önemli pozitif yönlü bir açıklayıcı güce sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Her ne kadar POD değişkenleri, tükenmişlik ve sinizm üzerinde negatif bir açıklayıcı güce sahip olsa da, yazında çalışan tutum ve davranışları üzerinde önemli hiçbir zaman yadsınamayacak olan örgütsel adalet değişkenlerinin devreye girmesi ile birlikte, POD değişkenlerinin etkileri azalmaktadır. Bu nedenle örgütsel adaletin POD değişkenlerinin tükenmişlik ve sinik davranış değişkenleri etkileşiminde bir ara değişken görevi üstlendiği de ampirik olarak kanıtlanmaktadır.

Anahtar kelimeler: Pozitif örgütsel davranış değişkenleri(POD), İşe adanmışlık, Tükenmişlik, Sinizm, Örgütsel adalet

I. GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı, pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin (POD: ümit, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik) işletmeler açısından önemini vurgulayarak, **işe adanmışlık, sinizm ve duygusal tükenmişlik** gibi çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini irdelemektir. Son zamanlarda örgütsel davranış yazınında özellikle yurt dışında Luthans'ın başını çektiği araştırmalarla popüler bir konu haline gelen POD değişkenleri acaba Türkiye'deki örneklerle çalışan tutum ve davranışları üzerinde ne derece etkili olabilmektedir? Pozitif psikoloji değişkenlerinin iş performansı ile birlikte örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkilerinin ampirik olarak kanıtlanması ve bu konuda Türkiye'deki örneklerle çalışmaların yapılması Türk yazınında yer alan boşluğu doldurmaya

başlayacaktır kanısındayız. Bu araştırmada pozitif OD değişkenlerinin çalışan tutumları üzerindeki etkilerinin kanıtlanması işletmeler ve örgütlerde de insan kaynakları bölümlerinin konuya daha duyarlı hale gelip, yönetim uygulamalarında çalışanların pozitif özelliklerinden yararlanmalarında da bir ışık tutacaktır.

Örgütsel Davranış yazınına 2000’li yıllardan sonra giren ve ünlü psikolog Seligman önderliğinde gelişen pozitif psikoloji akımı, bilindiği gibi psikolojinin sadece patolojik ve olumsuz davranışları inceleyen düşünce mantığına bir tepki olarak ortaya atılmıştır (Seligman, 1998,s.2). Pozitif psikoloji ile ilgili yaklaşımlar, örgütlerdeki davranışların yönetimi açısından da önemli bir uygulama alanına sahiptir. Pozitif örgütsel davranış, iş yerinde pozitif psikoloji kapasitesi kullanarak iş performansının özellikle yönetici ve liderlerin performanslarının artmasını hedefler (Luthans, Youssef ve Avolio , 2007). Türk yazınında konu ile ilgili kuramsal ve ampirik düzeydeki çalışmalara daha yeni rastlanılmaktadır. İşte bu araştırmada da, pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin performansı artırıcı ve performansı düşürücü bazı çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi ampirik olarak kanıtlanılmaya çalışılacak ve pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile ilgili olarak geleceğe yönelik yeni model önerileri getirilecektir.

Bu amaç çerçevesinde öncelikle araştırma modelinde yer alan değişkenlerin işe vuruk tanımları yapılarak aralarındaki muhtemel ilişkiler ve teorik çerçeve belirlenmelidir.

1. Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri

Pozitif örgütsel davranışta “**ümit**” kavramı merkezi bir yer tutar (Luthans, 2002, s.695-706). Ümit olumlu bir motivasyon durumu olup, Synder ve arkadaşları tarafından bireylerin başarı duygularına ulaşmada onu amaca yönlendiren enerji ve yol olarak tanımlanmıştır (Snyder, Irwing ve Anderson, 1991, s.287). Son on yıl içerisinde Snyder ve arkadaşlarının geliştirdikleri “Ümit ölçeği (hope scale)” birçok araştırmada kullanılmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda yüksek ümit düzeyine sahip çalışanların, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı ve işten ayrılma niyetlerinde düşüş olduğu bulunmuştur (Peterson ve Luthans, 2003, s.26-31).

İyimserlik(optimizm), pozitif örgütsel davranış hareketinde ortaya çıkan yeni bir kavram olmakla birlikte, çok uzun yıllardan beri hem psikologlar hem de halk arasında bilinen ve tanınan bir kavramdır (Özkalp,2009). İyimserliğin, fiziksel ve ruhsal sağlığa, dayanıklılığa, akademik, atletik, politik ve mesleki motivasyona ve başarıya olan etkileri sıklıkla araştırılmıştır. Optimizm düzeyi düşük bireylerde, pasiflik, sürekli depresyon hali, başarısızlık ve hatta intiharlar görülmektedir (Luthans, 2008, s.211). Psikologlar optimizmi genelleştirilen olumlu beklentiler sonucu gelişen bir bilişsel karakteristik ve ya olumlu yüklemeler olarak tanımlamaktadır. Bu kavramın diğer olumlu değişkenler olan ümit ve duygusal zeka ile de ilişkisi bulunmaktadır. Coleman, optimizmin duygusal zekanın bir boyutu olduğunu ifade etmektedir. (Coleman,1995,s.89). İşyerinde “olumlu düşüncenin gücü” ya da olumlu eğilimler bir çok örgütsel davranış değişkeni üzerinde etki sahibi olabilirler. Optimistler çalışma yaşamında daha çok çalışmaya motive edilebilen, daha tatminkar ve yüksek moralli, yüksek beklentileri ve olumlu amaçları olan, güçlükler karşısında daha sebatkar, kişisel yetersizlikleri daha az ve fiziksel ve ruhsal açıdan daha canlı bireyler olabilirler. **Dayanıklılık**, pozitif örgüt davranışının diğer boyutlarından farklı olarak daha tepkisel bir nitelik taşır. Pozitif psikolojide bu kavram bireyin belirli risk ve olumsuz koşullar altındaki durumlara gösterdiği olumlu uyumu şeklinde tanımlanmaktadır (Master ve Reed, 2002,s.75). Pozitif örgütsel davranışın bir parçası olarak ise bireyin

olumlu ve olumsuz koşullar karşısında göstermiş olduğu canlılık veya bunları karşılama gücü şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, 2002, s.695-706). Bireyin bütün zorlukları karşılayıp buna dayanma gücü, esnekliği, uyumu, değişime karşı olan tepkileri ve devamlılık gösteren psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içerir. Daha çok yaşam boyu süren, bireyin çevresi ile olan, sürekli değişim ve belirsizlikler karşısında yaptığı mücadelelerin sonucunda kazandığı karmaşık ve hassas bir süreçtir. Günümüzde, bu kavram sadece insanların genelde sahip oldukları arzu edilen bir karakteristik değil, günümüz çalışanlarının, yönetici, örgüt hatta ülkelerin sahip olmaları gereken bir faktör olarak yansıtılmaktadır (Özkalp, 2009). Bu araştırma kapsamı içerisinde ele alınacak pozitif OB değişkenleri arasında üzerinde en çok araştırma yapılan ve teorik olarak da en çok gelişen kavram “öz-yeterlilik” değişkenidir. Öz yeterlilik, kişinin motivasyonunu ve bilişsel kaynaklarını, hayatındaki olayları kontrol edecek şekilde kanalize etmesi ve bireyin hayatta karşılaştıkları sorunları çözebileceğine dair inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998, s.66). Öz yeterlilik, bireyin becerilende ne kadar yetkin olduğu ile değil, kendi becerilerine olan inancı ile ilgilidir (Özkalp, 2009). Bandura (1997) “öz yeterlilik” isimli kitabında, öz yeterliliğin kişisel ve örgütsel bazda etkinlik ve verimliliği nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Öz yeterliliğin, kariyer seçimi ve gelişimi, yeni işe girenlerin eğitilmesi ve işe adaptasyonu, iş dizaynı ve iş zenginleştirme, iletişim, takım performansı, yenilikçilik, girişimcilik, liderlik ve stres gibi değişkenler üzerindeki açıklayıcı güce sahip olduğu daha önceki çalışmalarla ortaya konulmuştur. Araştırmamızın bağımsız değişkenlerinin işe vuruk tanımlarını ve etkilerini açıkladıktan sonra bağımlı değişkenler ile olan muhtemel ilişkilerine değinmekte fayda vardır.

2. POD - Sinizm İlişkisi:

Sinizm, bireye, gruplara, ideolojiye, sosyal topluluklara ve kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı bir küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan genel veya özel bir tutumu ifade eder (Andersson, 1996). Örgütsel davranış yazınında son zamanlarda ilgi görmeye başlayan kavramlardan birisi olan örgütsel sinizmin en çok karşılaşılan tanımı, Dean ve diğerleri (1998) tarafından yapılmıştır. Sinizm, “bireyin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif bir duygu ve bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi” olarak tanımlanmaktadır. Literatürde örgütsel sinizmin öncülleri ve sonuçları ile ilgili yapılmış çok fazla sayıda çalışmaya rastlanılmamaktadır. Yapılan çalışmalarda da, yanlış yönetilen değişim çabaları (Wanous vd., 1994; Fitzgerald, 2002), yüksek makam tazminatı, düşük örgütsel performans, sert ve çabuk işten çıkarılma duyurusu, yüksek düzeyde rol çatışması, aşırı rol yükü ve tutulmayan sözler örgütsel sinizmin öncülleri olarak bulunmuştur. Türkiye’de yapılan benzer çalışmalarda da, örgütsel adalet ve psikolojik kontrat ihlallerinin sinizm ile ilişkileri irdelenmiştir (Tükel Türk vd. 2009; Kutanis ve Çetinel, 2009) Sinik tutum ve davranışlar, performans, örgüt vatandaşlığı davranışı, moral, işe bağlılık ve motivasyonda azalma; kişiler arası çatışma, devamsızlık ve iş gücü devir hızında artışa neden olmaktadır. (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Reichers vd., 1997; Wanous vd. 2000).

Bu bağlamda sinizmin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak pozitif psikoloji değişkenlerinin bireysel düzeyde çalışanların sinik tutumlarını nasıl etkilediği ve sinizmin azaltılmasında etkili olup olamayacağı bu çalışmanın da temel sorunsallarından bir tanesini oluşturmaktadır.

H1: Pozitif OD değişkenleri, sinizm üzerinde negatif bir açıklayıcı güce sahiptir.

3. Pozitif OD – Tükenmişlik İlişkisi:

Tükenme kavramı, ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla karakterize bir durumu tanımlamak için Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilmiştir. Uzun dönemli iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını söyleyen Maslach, tükenmişliği “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” biçiminde tanımlamıştır. Tükenmişliğin majör özellikleri enerji kaybı, motivasyon eksikliği, diğerlerine karşı negatif tutum ve aktif olarak diğerlerinden geri çekilmeyi içerir (Maslach, 1976; Maslach ve Jackson, 1986). Cotton (1990), tükenmişliği stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın sonucu olarak göstermekte, başka yazarlar da olayın özünde mesleğe ilişkin bir yanılama ile yüzleşme süreci yattığını belirtmektedirler (Fawzy, Fawzy ve Pasnau, 1991). Tükenmişlik yazında, “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarıda düşme” boyutları ile incelenmektedir (Spectors, 1996). “**Duygusal tükenme**”, kişinin yaptığı iş nedeniyle emosyonel (duygusal) olarak kendini aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir, daha çok iş stresi ile ilişkilidir ve tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir. Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiklerine karşı –bu kişilerin birer birey olduklarını dikkate almaksızın- duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesidir. Kişisel başarı eksikliği ise, sorunun başarı ile üstesinden gelememe ve kendini yetersiz görme olarak tanımlanır. Kişinin işe karşı motivasyonu düşmüştür, kontrol eksikliği ve çaresizlik hisseder (Maslach, 1976; Maslach ve Jackson, 1986).

Araştırma modeli açısından düşünüldüğünde, pozitif bir bakış açısına sahip; dayanıklılık, ümit, öz yeterlilik, optimizm değerleri yüksek bireylerin stresle daha kolay mücadele edip duygusal tükenmişlik sendromlarının daha az yaşamaları beklenen bir sonuçtur.

H2: POD değişkenleri, duygusal tükenmişlik üzerinde negatif bir açıklayıcı güce sahiptir.

3. Pozitif OD-İşe Adanmışlık İlişkisi (Tükenmişliğin Öteki Yüzü)

Schaufeli ve Bakker (2001) tarafından “enerji, adanma ve işe gömülme özelliklerini içeren işle ilgili olumlu ve tatminkar bir zihinsel durum olarak tanımlanan işe adanmışlık”, aslında mesleki tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Yukarıda detaylı olarak tanımlanan tükenmişlik üzerine uzun yıllar boyunca çalışmalar yapan araştırmacılar, giderek bu durumun zıddı olduğuna inandıkları işe gönülden adanmışlığa ilgi duymaya başladılar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Maslach ve Leiter (1997), işe adanmışlığın tükenmişliğin üç alt boyutu olan bitkinlik, işe yabancılaşma, ve düşük düzeyde profesyonel yeterliliğin tam zıddı olduğuna inanıyorlardı. Bu araştırmacılara göre, bir çalışanın işe adanmışlık düzeyini ölçmek için tükenmişlik seviyesini ölçmek yeterli idi başka bir deyişle, düşük seviyedeki tükenmişlik, yüksek seviyedeki adanmışlığa işaret etmekteydi (Bal, 2009). Ancak daha sonra yapılan çalışmalar, işe adanmışlığın tükenmişlikten ayrı bir kavram olarak ölçülmesi gerekliliğini ortaya koydular. Schaufeli ve Bakker (2001)’a göre, anlık ve belirli bir durum olmaktan ziyade, işe adanmışlık, herhangi bir nesne, olay, birey ve davranışa odaklanmayan daha sürekli ve yaygın bir duygusal-bilişsel duruma işaret etmektedir. **Enerji (vigor)**, kişinin çalışma süresi boyunca, yüksek düzeyde zihinsel dayanıklılık sergilemesi, işine çaba harcamak için istekli olması ve zorluklar karşısında yılmamasıdır. **Adanma (dedication)**, kişinin işi ile arasında güçlü bir bağ olması, işinden ilham alması, işinin önemli olduğunu düşünmesi ve işiyle gurur duymasındır. **İşe gömülme (absorption)** ise, kişinin işine tamamen konsantre olması,

zamanın nasıl geçtiğini fark etmemesi ve işinden kopmakta zorlanması olarak tanımlanabilir.

İşe adanmanın sonuçları arasında, işle ilgili olumlu tutumlar, kişisel sağlık, görev sorumluluklarında beklenilenin üzerinde olumlu davranışlar sergileme ve performans artışı bulunmaktadır. İşe gönülden adanmış çalışanların, diğerlerine göre işlerinden daha fazla tatmin duydukları, kurumlarına daha fazla bağlılık hissettiği ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu ortaya konulmuştur (Schaufeli and Bakker, 2004; Demerouti ve ark., 2001). İşe gönülden adanmış çalışanların zihinsel ve bedensel sağlık durumları açısından diğer çalışanlardan daha iyi durumda olması da çarpıcı bir bulgudur. İnisiyatif alma, proaktif davranışlar sergileme, öğrenme motivasyonunda artış, yüksek performans işe adanmışlığın etkili olduğu diğer değişkenlerdir (Sonnentag, 2003).

Bu bağlamda, çalışanların ümit, iyimserlik, öz-yeterlilik ve dayanıklılık düzeylerindeki artışın, bireylerin işlerine gönülden adanmış hissetmelerinde önemli bir açıklayıcı güce sahip olduğu çıkarımını yapmak yanlış olmaz. Çünkü bu özelliklere sahip olan çalışanların, enerji düzeylerinin daha yüksek ve işlerine konsantre olmaları daha kolaydır. Her ne kadar işe adanmışlık bazı kaynaklarda, ümit, iyimserlik, dayanıklılık ve öz-yeterlilik gibi değişkenlerle birlikte pozitif örgütsel davranış değişkenleri sıralamasında yer alsalar ve aralarındaki etkileşimler kuramsal düzeyde tartışılabilir dahi, ampirik düzeyde bu etkileşimleri kanıtlayan çalışmalara literatürde rastlanılmamaktadır. Bu nedenle bu çalışmada pozitif OD değişkenlerinin öncelikli olarak işe adanmışlık üzerindeki etkisine bakılmaktadır.

H3: P OD değişkenleri, işe adanmışlık üzerinde pozitif bir açıklayıcı güce sahiptir.

4. Örgütsel Adaletin Araştırma Modelinde Ara Değişken Rolü:

Öncelikle, örgütsel adalet kavramı ve alt boyutları burada kısaca hatırlanacak olunursa; örgütsel adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine, dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işleme ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır (Folger ve Cronpanzano, 1998). Örgütsel adaletin iki kaynağından söz edilmektedir: adil dağıtım ve adil işlem- ve adil işlemin bir boyutu olarak adil etkileşim. **Dağıtım adaleti (distributive justice)**, çalışanların elde ettikleri sonuçların adil olmasını, herkese hakkının verilmesini ifade eder. **İşlem adaleti (procedural justice)**, elde edilenleri belirlemek için bir karar verilirken kullanılan yöntem ve süreçlerin adil olmasını ifade eder. **Etkileşim adaleti (interactional justice)** uygulamalar ve süreçlerle ilişkili kişilerarası iletişimin adil olarak algılanmasını ifade eder. Bu üç adalet biçimi de birbirleriyle ilişkili olmasına rağmen örgütsel adaletin ayrı boyutları olarak ele alınmaktadır (Moorman, 1991; Erdoğan vd, 2001).

Daha çok örgütsel yapı ve işleyişlerdeki adaletsizlik algısı ile beslenen sinik davranışlar, çalışanların pozitif özelliklere ve tutumlara sahip oldukları ortamlarda daha az gelişebilir. Bu nedenle, pozitif OD değişkenleri ile sinizm arasındaki doğrudan ilişkinin yanı sıra bu ilişkide örgütsel adalet değişkeninin aracı bir rol üstlenmesi de bir araştırma sorusu olarak incelenmektedir. Aynı şekilde daha önce yapılan çalışmalarda örgütsel adaletin işe adanmışlık ve tükenmişlik üzerindeki etkileri de ispatlanmaktadır. Birçok çalışan tutumu ve davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip bir örgütsel değişken olan örgütsel adaletin

pozitif psikoloji değişkenleri içerisinde yerini ve önemini ortaya koymak adına araştırmamızda iki temel soru yer almaktadır:

S1: Örgütsel adalet algısı POD değişkenlerinin çalışan tutum ve davranışları (işe adanmışlık, sinizm ve tükenmişlik) üzerindeki etkisinde bir ara değişken rolü üstlenebilir mi?

S2: POD değişkenleri çalışanların adalet algılarını etkiler mi?

Ortaya atılan bu hipotezler ve araştırma soruları ışığında çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde yöntem ve bulgular üzerinde durulacaktır.

II. METOD

1. Örneklem ve Prosedür: Araştırmaya ait veriler sağlık sektöründe faaliyet gösteren İstanbul Anadolu yakasındaki en büyük hasta kapasitesine sahip Göztepe SSK hastanesi çalışanlarından toplanmıştır. Tek bir kuruluştan veri toplanması nedeni ile araştırma aynı zamanda bir vaka çalışması özelliği taşımaktadır. Örneklem olarak SSK hastanesi ve devlet hastanesinin seçilmesinin başlıca nedeni, çok büyük bir hasta sirkülasyonunun yaşandığı, zor koşullar ve stres altında çalışılan bu kuruluştaki pozitif bir iklim ve algı yaratmanın çalışan tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olacağı beklentisidir. Öncelikle araştırmanın amacı ve niteliği SSK hastanesi başhekimliğine aktarılmış, başhekim ve kalite birimleri ile ön görüşmeler yapılarak hastane çalışanları, hasta kapasitesi, çalışan ve hasta memnuniyet düzeyleri ile ilgili olarak genel bilgiler alınmıştır. Ön görüşme ve başhekimlik onayı ardından, İl Sağlık Müdürlüğünden onay yazısı alınarak, anketler, halkla ilişkiler ve kalite birimlerine elden bırakılmıştır. Araştırma ile ilgili ön görüşmelere Ağustos 2009'da başlanmıştır. Kalite birimleri çalışanları başhekimlik yazısı ve onayı olmasına rağmen, özellikle bir salgın hastalıktan dolayı yaşanan yoğunluk nedeni ile geri dönüşler beklenilenden daha alt düzeyde gerçekleşmiş ve 150 anket geri dönüşü olmuştur. Araştırmanın **örneklem özelliklerine** bakıldığında katılımcıların, %62,2'si bayan ve %37,8'i erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 33'tür. Katılımcıların %59,1'i evli, %40,9'u bekarıdır. Meslek grupları açısından bakıldığında, katılımcıların %37'si hekim, %39,8'i hemşire, %10,2'si sağlık teknisyeni, %13'ü idari destek elemanıdır. Katılımcıların %67'sinin bakmakla yükümlü oldukları çocukları yoktur, %32,5'inin ise 1'den fazla bakmakla yükümlü olunan çocukları bulunmaktadır. Katılımcıların, %59,2'si 1-5 yıl, %40,8'i 5 yıl ve üstü kıdeme sahiptirler.

2. Kullanılan Ölçüm Araçları: "Sinizm", Dean, Brandes ve Darwadkar tarafından 1998 yılında geliştirilen 13 maddelik örgütsel sinizm ölçeği; "İşe Adanmışlık" Schufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen 17 maddelik "Utrecht İşe Adanmışlık ölçeği; "Örgütsel Adalet" Moorman tarafından geliştirilen 12 maddelik örgütsel adalet ölçeği; "Tükenmişlik", Maslach Tükenmişlik Ölçeği (1986) kullanılarak ölçülmüştür. POD değişkenlerinden ümit için, Synder (1995) tarafından geliştirilen 6 maddelik "ümit ölçeği", iyimserlik (optimizm) için, Sheier ve Carver (1985) tarafından geliştirilen iyimserlik ölçeği, dayanıklılık için Block ve Kremen (1996)'in dayanıklılık ölçeği ve öz yeterlilik için ise Schwarzer ve Jerusalem (1995) tarafından geliştirilen genel öz yeterlilik ölçekleri kullanılmıştır.

III. BULGULAR:

1. Faktör Güvenilirlik Analizleri

Toplam 10 sorudan oluşan **iyimserlik ölçeği** faktör analizine tabi tutulduğunda 8 nolu soru tek kaldığı için analizden çıkarıldı. 2 faktörlü bir yapı ortaya çıktı. 1. faktör için güvenilirlik, .772 iken 2 faktör için, yapılan iç tutarlılık analizinde Cronbach Alpha değeri .443 gibi çok düşük bir oran olduğu için 2. faktör analizden çıkarıldı. İyimserlik tek bir boyut olarak regresyon analizlerine sokuldu. Tek faktörlü ölçeğin güvenilirlik değeri .772 olarak hesaplandı. 6 maddeden oluşan **ümit ölçeği** ölçek faktör analizine sokulduğunda tek bir faktör bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği .895 iken, 1 nolu soru analizden çıkarıldığında iç tutarlılık .91'e yükselmektedir. 5 maddeden oluşan tek faktörlü bir yapı ortaya çıkmaktadır. 10 maddeden oluşan **öz-yeterlilik ölçeği** tek bir faktör altında toplanmıştır. İç tutarlılık oranı iyi olup (.917), hiçbir madde analizden çıkarılmamıştır. 10 maddeli tek bir faktörden oluşan yapı regresyon analizlerine sokulmuştur. 14 maddeden oluşan **dayanıklılık ölçeğinin** faktör analizi sonucunda iç tutarlılığı düşüren 6,7,8,10, 13, 14, 11, 12 no'lu sorular analizden çıkarılmıştır. Tek faktörlü 5 maddeden oluşan dayanıklılık boyutu regresyon analizlerine sokulmuştur. Bu tek boyutun güvenilirliği, .753'tür. Örgütsel **sinizm ölçeğinde** güvenilirliği düşüren 1 ve 9 nolu sorular analizden atıldıktan sonra güvenilirliği .899 olan tek faktörlü bir yapı regresyon analizlerine sokulmuştur. **Tükenmişlik ölçeğine** yapılan faktör analizinde tükenmişlik tek bir boyut olarak ortaya çıkmaktadır. Ölçeğe yapılan güvenilirlik analizlerinde, Cronbach Alpha değeri .864 olarak bulunmuştur. **Örgütsel adalet ölçeğine** yapılan faktör analizi neticesinde, orijinal ölçekteki faktör yapısı değişmeden SPSS iki faktör hesaplamıştır. 1. faktör dağıtım adaleti, 2 faktör ise işlem ve etkileşim adaletini ölçmektedir. Yapılan güvenilirlik analizlerinde dağıtım adaleti Cronbach Alpha değeri .955 ve işlem ve etkileşim adaleti Cronbach Alpha değeri .972 olarak bulunmuştur. **İşe adanmışlık ölçeğine** yapılan faktör ve iç tutarlılık analizlerinde 8 ve 13 nolu sorular güvenilirliği azalttığı için sırası ile analizden çıkarılmış, en sonunda 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Bunlar orijinal ölçekteki enerji, adanma ve işe gömülme boyutları adını almaktadır. Enerji boyutunun iç tutarlılık değeri, .892; adanma boyutunun, .911 ve işe gömülme boyutunun ise .879 olarak bulunmuştur. İşe adanmışlık dışında diğer tüm değişkenlerin tek faktörden oluştuğu görülmektedir.

2. Hipotez testleri ve Regresyon Analizleri:

Araştırma hipotezlerini test edebilmek amacı ile öncelikle POD değişkenleri (ümit, dayanıklılık, optimizm ve dayanıklılık) araştırmanın bağımlı değişkenleri olan sinizm, tükenmişlik ve işe adanmışlık üzerine indirgenmiştir. Basit regresyon analizlerinde POD değişkenlerinin, bağımlı değişkenler üzerinde açıklayıcı güce sahip olduğu bulunmuştur. POD değişkenleri, sinizm üzerinde negatif yönlü ancak oldukça düşük bir açıklayıcı güce sahiptir. Regresyon denkleminde sokulan tüm POD değişkenleri üzerinde bir tek "optimizm (iyimserlik)" değişkeninin, sinizmi negatif yönlü olarak etkilediği bulunmuştur. Bu bağlamda H1 kısmen doğrulanmaktadır. İkinci olarak, tüm POD değişkenleri (dayanıklılık, ümit, iyimserlik ve öz yeterlilik) tek bir boyuttan oluşan tükenmişlik üzerine indirgendi. Regresyon analizinde bir tek "ümit" boyutunun tükenmişlik üzerinde negatif yönlü düşük bir açıklayıcı güce sahip olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda H2 kısmen kabul olmaktadır. Son olarak, POD değişkenlerinin, işe adanmışlık üzerindeki etkisine bakılmıştır. Analiz neticesinde, "iyimserlik" ve "ümit" boyutlarının işe adanmışlığın %40'ını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. İyimserlik ve ümit arttıkça çalışanların işe adanmışlıkları pozitif yönde artmaktadır. Bu bulgu da H3'ü doğrulamaktadır. Ayrıca faktör analizlerinde

belirtildiği gibi üç alt boyuttan oluşan işe adanmışlık ölçeğinin her bir alt boyutu için de çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Buradan da POD değişkenlerinin işe adanmışlığı hangi açılardan daha çok etkilediği görülebilmektedir. POD değişkenleri ile araştırmanın bağımlı değişkenleri arasındaki bu etkileşimler, Tablo1 ve Tablo 2' de detaylı olarak verilmektedir.

Tablo1: POD Değişkenlerinin Sinizm, Tükenmişlik ve İşe adanmışlık Üzerindeki Etkileri

denkeleme giren DEĞİŞKENLER	R KARE	F	anlamlılık F	BETA	t	p
iyimserlik	.05	4,543	.035	-.213	-1,995	.049
Bağımsız değişkenler: ümit, optimizm(iyimserlik),öz-yeterlilik, dayanıklılık						
Bağımlı değişkenler: SINIZM						
ümit	.12	13,608	.000	-.296	-3,021	.003
Bağımsız değişkenler: ümit, optimizm(iyimserlik),öz-yeterlilik, dayanıklılık						
Bağımlı değişkenler: Tükenmişlik						
iyimserlik	.397	29,695	.000	.381	3,832	.000
ümit				.329	3,309	.001
Bağımsız değişkenler: ümit, optimizm(iyimserlik),öz-yeterlilik, dayanıklılık						
Bağımlı değişkenler: işe adanmışlık						

Tablo 2: POD değişkenlerinin İşe Adanmışlık Alt Faktörleri Üzerindeki Etkisi:

denkeleme giren DEĞİŞKENLER	R KARE	F	anlamlılık F	BETA	t	p
ÜMİT	.426	54,394	.000	.460	6,159	.000
İYİMSERLİK				.287	3,842	.000
Bağımsız değişkenler: ümit, optimizm(iyimserlik),öz-yeterlilik, dayanıklılık						
Bağımlı değişkenler: Enerji						
İYİMSERLİK	.302	30,669	.000	.456	5,874	.000
DAYANIKLILIK				.169	2,175	.031
Bağımsız değişkenler: ümit, optimizm(iyimserlik),öz-yeterlilik, dayanıklılık						
Bağımlı değişkenler: Adanma						
İYİMSERLİK	.122	19,803	.000	.349	4,450	.000
Bağımsız değişkenler: ümit, optimizm(iyimserlik),öz-yeterlilik, dayanıklılık						
Bağımlı değişkenler: İşe gömülme						

Bu analizler, POD değişkenleri ile **olumsuz çalışan davranışları olan sinizm ve tükenmişlik üzerindeki etkileşimi doğrulamakla birlikte, bu etkileşimde başka faktörlerin devreye girmesi gerektiği konusunda fikir vermektedir.** Bu nedenle çalışanların örgütsel adalet algılarının muhtemel etkilerini değerlendirmek gerekmektedir. Örgütsel adalet değişkenlerinin (dağıtım adaleti / işlem ve etkileşim adaleti) POD değişkenleri ve bağımlı değişkenler arasında bir ara değişken rolüne sahip olup olmadığını test etmek üzere Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen ara değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Buna göre hiyerarşik regresyon analizi yöntemi ile öncelikli olarak POD değişkenlerinin ara değişken olan örgütsel adalet değişkenleri üzerindeki etkisine bakılmış, daha sonra örgütsel adalet değişkenlerinin araştırmanın bağımlı değişkenleri üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Örgütsel adaletin ara değişken olabilmesi için POD değişkenlerinin örgütsel adalet değişkenlerini etkilemesi ve de örgütsel adalet

değişkenlerinin açıklayıcı gücünün POD değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinden daha yüksek bir açıklayıcı güce ve Beta değerine sahip olması beklenmektedir. POD değişkenlerinin araştırmanın bağımlı değişkenleri üzerindeki etkilerine zaten hipotez testlerinde bakılmıştı. Bu nedenle öncelikle POD değişkenlerinin örgütsel adalet değişkenleri üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Tablo 3'ten de görüldüğü gibi, POD değişkenleri ara değişken analizi kuralına uygun olarak az da olsa dağıtım ve etkileşim adaletlerini etkilemektedir. POD değişkenlerinden bir tek "iyimserlik (optimizm)" diğer POD değişkenleri ile etkileşim halinde örgütsel adalet değişkenlerini etkilemektedir.

Tablo 3: POD Değişkenlerinin Örgütsel Adalet Değişkenleri Üzerindeki Etkileri

denkeleme giren DEĞİŞKENLER	R KARE	F	anlamlılık F	BETA	t	p
İyimserlik	.101	6,285	.014	.254	2,507	.014
Bağımsız değişkenler: ümit, optimizm(iyimserlik),öz-yeterlilik, dayanıklılık						
Bağımlı değişkenler: dağıtım adaleti						
iyimserlik	.133	12,067	.001	.364	3,747	.001
Bağımsız değişkenler: ümit, optimizm(iyimserlik),öz-yeterlilik, dayanıklılık						
Bağımlı değişkenler: işlem ve etkileşim adaleti						

Ara değişken analizi adımlarına uygun olarak ikinci adımda örgütsel adalet değişkenlerinin, araştırmanın bağımlı değişkenleri üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bulgular Tablo 4'te yer almaktadır. *Bulgulardan da görüldüğü gibi örgütsel adalet değişkenleri, POD değişkenlerine göre bağımlı değişkenler üzerinde daha yüksek açıklayıcı güce ve Beta değerlerine sahiptir.*

Tablo 4: Örgütsel Adalet Değişkenlerinin Sinizm, Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkileri

denkeleme giren DEĞİŞKENLER	R KARE	F	anlamlılık F	BETA	t	p
dağıtım adaleti	.190	21,994	.000	-.435	-4,690	.000
Bağımsız değişkenler: dağıtım adaleti, işlem ve etkileşim adaleti						
Bağımlı değişkenler: synik davranışlar						
işlem ve etkileşim adaleti	.363	55,294	.000	-.603	-7,436	.000
Bağımsız değişkenler: dağıtım adaleti, işlem ve etkileşim adaleti						
Bağımlı değişkenler: tükenmişlik						
işlem ve etkileşim adaleti	.219	27,249	.000	.468	5,220	.000
Bağımsız değişkenler: dağıtım adaleti, işlem ve etkileşim adaleti						
Bağımlı değişkenler: İŞE adanmışlık						

Son olarak, POD değişkenleri ve örgütsel adaletin alt boyutları bir arada etkileşim halinde araştırmanın bağımlı değişkenleri üzerine indirgenmiştir. Bu analizde etkileşim halinde iken "ümit" boyutunun sinizm ve "iyimserlik" boyutunun da "tükenmişlik" üzerindeki etkilerini kaybettikleri ve işlem ve etkileşim adaletinin bu değişkenler üzerindeki etkisini korudukları görülmektedir. *Bu bulgu işlem ve etkileşim adaleti aracılığı ile, POD değişkenlerinin sinizm ve tükenmişlik üzerindeki etkisini açıkladığını başka bir deyişle işlem ve etkileşim adaletinin bir ara değişken olduğunu doğrulamaktadır.* Ancak aynı bulgu işe adanmışlık bağımlı değişkeni ile yapılan analiz için görülmemiştir. Öyle ki "iyimserlik" boyutu örgütsel adalet değişkenleri ile etkileşim halinde iken bile işlem ve etkileşim adaletine göre daha yüksek bir Beta değerine sahiptir. İşlem ve etkileşim adaleti de

denkleme girmekle birlikte Beta değeri “iyimserliğe” göre daha düşüktür. Bu nedenle işe adanmışlık bağımlı değişken olarak alındığında işlem ve etkileşim adaleti POD ve işe adanmışlık arasında ara değişken vazifesi görememektedir. Analizlere ait bulgular Tablo 5’te detaylı olarak verilmektedir.

Tablo 5: Örgütsel Adalet ve POD Değişkenlerinin Etkileşim Halinde Sinizm, Tükenmişlik ve İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkileri

denkleme giren DEĞİŞKENLER	R KARE	F	anlamlılık F	BETA	t	p
işlem ve etkileşim adaleti	.277	13,794	.000	-.295	-	.030
Dağıtım adaleti				-.282	2,208	.039
					-	
					2,106	
Bağımsız değişkenler: pod değişkenleri, örgütsel adalet değişkenleri						
Bağımlı değişkenler: sinizm						
işlem ve etkileşim adaleti	.407	25,778	.000	-.420	-	.000
dağıtım adaleti				-.279	3,580	.000
					-	
					2,381	
Bağımsız değişkenler: pod değişkenleri, örgütsel adalet değişkenleri						
Bağımlı değişkenler: Tükenmişlik						
iyimserlik	.443	29,810	.000	.454	4,927	.000
İşlem ve etkileşim adaleti				.353	3,837	.000
Bağımsız değişkenler: pod değişkenleri, örgütsel adalet değişkenleri						
Bağımlı değişkenler: işe adanmışlık						

IV. SONUÇ ve TARTIŞMA

Yapılan istatistiksel analizler neticesinde, POD değişkenlerinden “iyimserlik” boyutunun sinizm; “ümit” boyutunun tükenmişlik; “ümit” ve “iyimserlik” boyutlarının da “işe adanmışlık” üzerinde düşük de olsa anlamlı açıklayıcı güce sahip oldukları doğrulanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların iyimserlik düzeyleri arttıkça, sinizm davranışlarını daha az gösterme eğiliminde oldukları, ümitleri arttıkça ise daha az tükenme eğiliminde oldukları ve stresin zararlı etkilerinden korunabildikleri görülmektedir. Yöneticilerin örgütler açısından işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, örgüte bağlılık ve iş tatmini gibi örgütsel verimliliği etkileyen değişkenlere açıklamada katkısı olan sinizm ve tükenmişlik gibi istenmeyen çalışan tutumlarını ortadan kaldırmada *pozitif bir çalışma iklimi* yaratmaları önem taşımaktadır. POD değişkenlerinden iyimserlik ve ümit çok daha yüksek bir açıklayıcı güç ile işe adanmışlık üzerinde de etki sağlamaktadır. Günümüzde örgütler, enerji düzeyleri yüksek, işlerine bağlı ve konsantre olabilen, işleri ve çalıştıkları kurumlara karşı sorumluluk duyguları gelişmiş, verimli çalışanlara her zamankinden daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. İşe adanmışlık bu nedenle örgütler açısından önemli bir sermayedir. Bu sermayenin arttırılmasında, pozitif bakış açılarının etkisi ve çalışanların iyimser ve ümit dolu olmalarının önemli bir etkiye sahip olduğu açıkça görülmektedir. Örgütler işe adanmış çalışanlar ve bu etkinin yaratacağı avantajlardan yararlanmak istiyorlarsa, işe alımlarda ve çalışanların eğitim ve geliştirilmesinde “iyimserlik” ve “ümit” özelliklerinin İK yetkilileri tarafından dikkatle değerlendirilmesi uygulamada önemli yararlar sağlayacaktır kanısındayız.

Bu araştırmanın en önemli kısıtlılığını, tek bir örgütte ve kısıtlı sayıda bir örneklem grubu ile gerçekleştirilmiş olması oluşturmaktadır. *Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, POD değişkenlerinin çalışan performansı, iş tatmini, işteki mutluluğu ve esenliği, örgüte bağlılığı gibi farklı değişkenleri nasıl etkilediği üzerine modeller geliştirilebilir. Ayrıca liderlik veya yöneticilik tarzlarının POD değişkenleri ile muhtemel çalışan davranışları/tutumları arasında ara değişken ve/veya düzenleyici değişken etkileri test edilebilir. POD değişkenlerinden ümit ve iyimserliğin doğrudan etkilerinin ötesinde bu değişkenlerin, çalışanların öz yeterlilik alguları ve dayanıklılıkları üzerindeki etkisine bakılarak çalışan tutumlarını nasıl etkilediği incelenebilir. Başka bir deyişle ümit ve iyimserlik çalışanların öz-yeterlilikleri ve dayanıklılıklarını, öz-yeterlilik ve dayanıklılığın da, çalışan performansı, iş tatmini, örgüte bağlılık gibi çıktıları nasıl etkilediği, bu bağlamda POD değişkenlerinin farklı modellerde birbirleriyle ilişki ve etkileşimleri araştırılabilir.* Bulgularının genellenebilirliği açısından, POD'nin yer aldığı başka araştırma modellerinin farklı sektörlerde test edilmesinde de fayda vardır. Yine de düşük açıklayıcı güçlerle birlikte ümit ve iyimserliğin, çalışanların olumlu tutum ve davranışların gelişmesine katkı sağladığı ve olumsuz çalışma tutumlarını azalttığı ispatlanmıştır.

Araştırmanın önemli bulgularından bir diğeri de “örgütsel adalet” değişkeninin ve özellikle “işlem ve etkileşim” adaletinin POD değişkenleri ile birlikte işe adanmışlık, sinizm ve tükenmişlik üzerinde önemli bir etki yaratmasıdır. Daha önce yapılan çalışmalarda da örgütsel adaletin sinizmin önemli bir açıklayıcısı olduğu kanıtlanmıştır. Çalışanlar, her ne kadar iyimser ve ümit dolu olsalar da, çalıştıkları ortam ve örgütteki durumsal değişkenler bu iyimserlik ve ümit potansiyelinin açığa çıkmasını etkilemektedir. Örgütler yönetsel anlamda çalışanlarına ne kadar adaletli bir ortam sunuyorlar ise, onları kararlara katıyor, saygılı ve nazik davranıyor, fikirlerini alıyor, alınan kararlara ilgili süreç ve sistemlerin ne kadar adil olduğunu hissettirebiliyorlar ise ümit ve iyimserlik sermayelerinden o oranda yararlanabilirler. Bulgular ışığında, adalet algısının birçok araştırma modelinde olduğu gibi çalışan tutumları üzerinde yadsınamaz etkisi olduğu ve yöneticilerin karar alma süreçlerinde adalet algısına önem vermeleri gerektiğinin altını bir kez daha çizmek gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Andersson, L.(1996), “Employee Cynism: An Examination Using a Contract Violation Framework”, Human Relations, 49 (11), 1395-1418.
- Andersson, L.M. ve Bateman, T.S. (1997), “Cynism in the Workplace: Some Causes and Effects”, Journal of Organizational Behavior, 18, 449-469.
- Bal, E.A. (2009), “ Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi”, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 546-553.
- Bandura, A. (1997), Self-Efficacy: The Exercise of Control, New York: Freeman.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51,6,1173-1182.
- 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.,

- Coleman, D.(1995), Emotional Intelligence.New York, Bantam Books.
- Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998), “Organizational Cynicism”, *Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.
- Demerouti, E.A.B., Bakker, J. De Jonge, P.P.M., Janssen, ve W.B. Schaufeli (2001), “Burnout and Engagement at Work as Function of Demands and Control”, *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27, 279-286.
- Erdoğan, B.K., Liden, M., Robert,C. (2001), Procedural Justice as a Two dimensional construct: An Examination in the Performance Appraisal Context,*Journal of Applied Behavioral Science*, 37/2: 205-222.
- Fawzy F.I, Fawzy N.W, Pasnau R.O (1991). Burnout in the health professionals, “Handbook of Studies on General Hospital Psychiatry, editör: Judd FK, Burrows GD, Lipsitt DR, Elsevier Science Publishers BV, Amsterdam. p.119.
- Fitzgerald,M.R. (2002), Organizational Cynism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style, Doctor of Philosophy, Division of Research Advanced Studies of the University of Cincinnati in the Department of Psychology of the Graduate School of Arts and Sciences.
- Folger, R. and R. Cropanzano. (1998). Organizational Justice and Human Resources Management. Beverly Hills, CA : Sage.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *J Soc Issues* 1974; 30:159-165.
- Kutanis, R.Ö., Çetinel, E. (2009). “ Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay”,17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 691-697.
- Luthans, F. (2002), “Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths”, *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2008), *Organizational Behavior*, 11th Ed. McGraw Hill.
- Luthans, F., C.M. Youssef ve B.J. Avolio (2007), “Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital”, *Business Horizons*, January-February: 45-50.
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Journal of Human Behavior*, (5), 197-220.
- Maslach, C., Jackson S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. 2nd ed. Consulting Psychologist Press, Palo Alto.
- Maslach, C. ve M.P. Leiter (1997). *The Truth About Burnout*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Maslach, C., W.B. Schaufeli ve M.P. Leiter (2001). “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Master, A.S. ve M.J.Reed, (2002). “Resilience in Development”, Ed.C.R.Snyder and S.Lopez, *Handbook of Positive Psychology*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Moorman, R.H. (1991). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76/6: 845-855.
- Özkalp, E. (2009) “Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 491-498.

- Peterson, S.J. ve F. Luthans (2003), "The Impact of Hope in the Entrepreneurial Process: Exploratory Research Findings", Working Paperi University of Nebraska, Department of Management, Lincoln, Nebraska.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P., ve Austin, J.T.(1997), "Understanding and Managing Cynism About Organizational Change", *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Schaufeli, W.B. ve A.B. Bakker (2004), "Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study", *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. ve A.B. Bakker (2003), *UWES Utrecht Work Engagement Scale, Preliminary Manual Version 1*, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- 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.
- Seligman, M.E.P. (1998), *Learned Optimism*. New York: Pocket Books.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Snyder, C.R., L. Urwing, ve R.J. Anderson (1991), "Hope and Health: Measuring The Will and the Ways": Ed. C.R. Snyder ve D.R. Forsyth, *Handbook of Social and Clinical Psychology*, New York: Pergamon.
- Snyder, C.R. (1995). "Conceptualizing, Measuring and Nurturing Hope", *Journal of Counseling and Development*, 73 (3), s.355.
- Sonntag, S. (2003), "Recovery, Work Engagement and Proactive Behavior: A new look at the Interface Between Nonwork and Work", *Journal of Applied Psychology*, 88, 518-528.
- Stajkovic, A.D. ve F. Luthans (1998), "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approach" *Organizational Dynamics*, Spring 66.
- Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş. ve Güzel, B. (2009), "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 686-691.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., ve Austin, J.T. (1994), "Organizational Cynicism: An Initial Study", *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. ve Austin, J.T. (2000), "Cynism about Organizational Change, Measurement, Antecedents and Correlates", *Group and Organization Management*, 25 (2), 132-153.

ÖZBENLİK DEĞERLEMESİ (CORE-SELF EVALUATION), ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Muharrem TUNA

Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Turizm İşletmeciliği
muharrem@gazi.edu.tr

Arş. Gör. Ece KONAĞLIOĞLU

Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Turizm İşletmeciliği
ece@gazi.edu.tr

Arş. Gör. Murat KIZANLIKLI

Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Turizm İşletmeciliği
muratkizanlikli@gazi.edu.tr

ÖZET

Bu çalışma, işgörenlerin özbenlik değerlemesi ile örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma örneklemini kamu çalışanlarının oluşturduğu çalışmada (n=300), özbenlik değerlemesi ile örgütsel bağlılık arasında ($r=.205$) ve özbenlik değerlemesi ile iş tatmini arasında ($r=.391$) pozitif yönlü korelasyon tespit edilmiştir. Özbenlik değerlemesi, örgütsel bağlılık ve iş tatminini belirlemeye yönelik kullanılan üç farklı ölçekten elde edilen bulgular, özbenlik değerlemesinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Özbenlik Değerlemesi, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini,

1. GİRİŞ

İş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları insan kaynakları alanında sıklıkla araştırılan konulardandır. Bu konuların özbenlik değerlemesi kapsamında ele alınıp, kamu çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin özbenlik değerlemesi ile ilişkilendirilerek ilgili alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özbenliğini olumlu değerlendirebilme yeteneğine sahip olan çalışanların işlerinden tatmin olma seviyelerinin daha yüksek olacağı ve bunun sonucunda da örgütsel bağlılıklarının oluşacağı

varsayımından yola çıkarak, kavramlar arasındaki ilişkinin ortaya konması kamu kurumlarının etkinliğinin artırılmasına yönelik sonraki çalışmalara yol gösterici olacaktır.

2. İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve ÖZBENLİK DEĞERLEMESİ KAVRAMLARI

Bir bireyin “işinden hoşlanma derecesi” (Brewer, 1998) olarak tanımlanabilen iş tatmini, örgütsel davranış alanında üzerinde en çok çalışılan konulardan birisidir (Basım ve Şeşen, 2009). Çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, 1920’lerde ortaya çıkmaya başlamış olup, 1930-40’lı yıllarda ise önemli bir hale gelmiştir. İş tatmini kavramının önemi, yaşamsal doyum ile ilişkili olmasındandır. Bu durum, kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlığını doğrudan etkilemektedir. Diğer taraftan üretkenlikle ilgili olması da iş tatminine ayrı bir önem kazandırmaktadır. İş doyumunu ile üretkenlik arasında her ne kadar doğrudan bir ilişki olmasa da, doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, uyumsuzluk gibi) konuyu daha da önemli kılmaktadır. Bununla beraber iş tatmini, işgörenlerin davranışlarına “işini sevme” ya da “ işini sevmeme” şeklinde yansımakta olup (Sharkey, 1994), işgörenlerin kendilerini örgüte bağlı hissetmeden önce işlerinden memnun olmaları ve doyum sağlamaları ile birlikte örgütsel bağlılığın iş tatmini ile ilişkisi de ayrı bir önem taşımaktadır (Crawford, 2008). Reed (1994)’e göre de, iş tatmini yüksek olan bireyler, kendilerini çalıştıkları örgüte daha bağlı hissetmektedirler (Şimşek ve Aslan, 2007). Öte yandan işgörenlerin sahip oldukları özsaygı ve benlik algısı gibi özelliklerin ise, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algılamaları ile ilişkili olduğu önceki çalışmalarda da ifade edilmekte olup (Aktaş, 2007), ilgili alan yazınında birçok değişken üzerinde etkisi olan iş tatmini kavramı ile özbenlik değerlemesi arasında da güçlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Judge ve Hulin, 1993; Judge vd., 1997; Judge vd., 2005).

Özbenlik değerlemesi (Core-Self Evaluation-CSE) kavramı genel olarak, kişinin yetenekleri ve genel değerine ilişkin yaptığı temel bir değerlendirmedir (Judge, vd. 1997). Özbenlik algısı düşük olan bireylerin özgüvenlerinin ve özsaygılarının da düşük olduğu, bununla birlikte bu kişilerin çevre üzerinde denetim kurmakta zorlandıkları ve yaşamlarını kontrol edilemeyen güçlerin yönlendirdiğine inandıkları ifade edilmektedir (Tutar vd., 2009:491). Özbenlik değerlemesi kavramı, dört temel boyuttan oluşan emredici bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Özbenlik değerlemesini oluşturan bu temel boyutlar şu şekilde ifade edilebilir (Judge ve Bono, 2001);

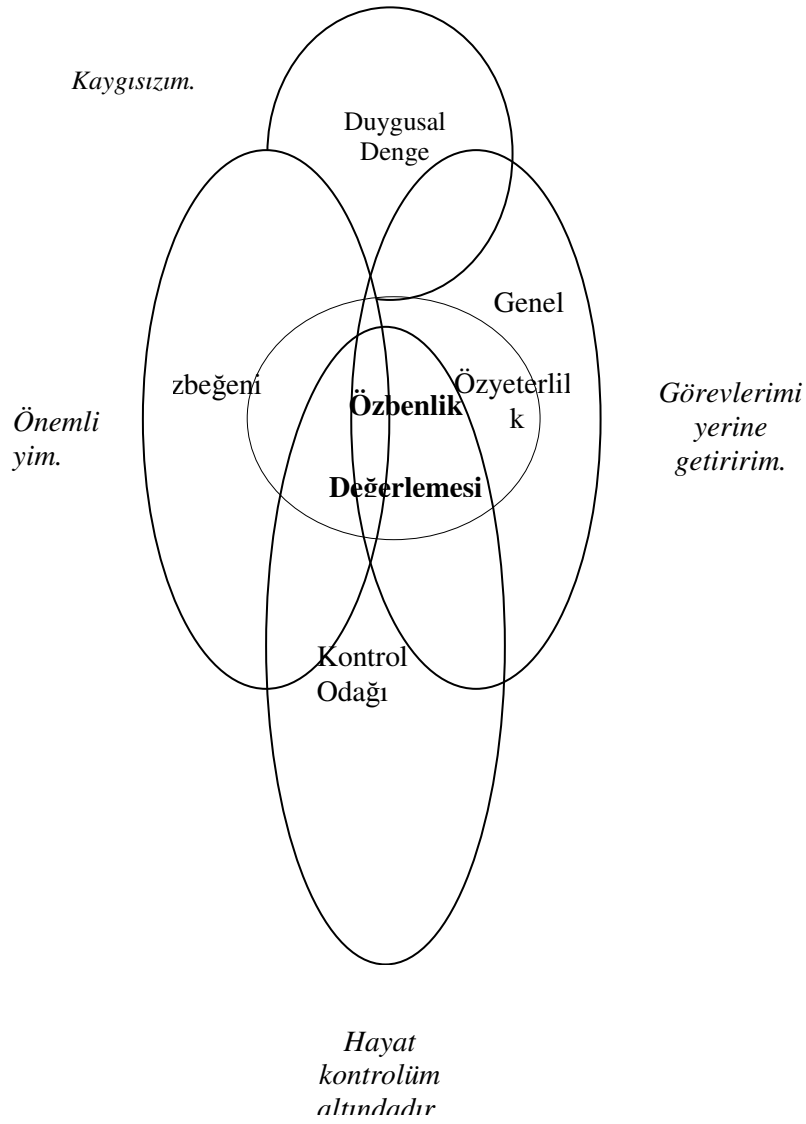
1) *Özbeğeni (Self-esteem)*: Esas itibarıyla kişinin kendini değerlendirmesi ile ilgilidir. Bireyin kendi kişiliğini özsaygısıyla ilişkilendirmesini kapsayan genel bir özdeğerdir (Harter, 1990). Özbeğeni; kendini kabul etme, kendini beğenme ve özsaygı özelliklerini kapsar (Judge ve Larsen, 2001). Özbeğeni, kişilikte yalnızca kısa süreli iniş-çıkışların görüldüğü istikrarlı bir özelliktir (Costa ve McCrae, 1994).

2) *Kontrol Odağı (Locus of control)*: Kişinin yaşamında meydana gelen olayları ve bunlarının sonuçlarını kontrol edebilme yeteneği ile ilgilidir. Rotter (1966) kontrol odağını iç ya da dış kontrol odağı olmak üzere ikiye ayırmıştır. Eğer kişi yaşamına yön veren olayları kontrol edebilme yeteneğini kendisinde görüyorsa bu kişiler iç kontrol odağına sahip bireylerdir. Buna karşın yaşadığı deneyimlerin çevredeki etkenler ya da kader tarafından yönlendirildiğini düşünen kişiler dış kontrol odağına sahip bireylerdir (Judge vd., 1998).

3) *Genelleştirilmiş Özyeterlilik (Generalized self-efficacy)*: Bandura'ya (1997) göre genel yeterlilik kişiye yüklenen görev ile ilgilidir. Judge vd. (1997), bu tanımı daha da genişleterek özyeterliliği, kişinin motivasyonunu, bilişsel süreçlerini ve eylemlerini daha etkin hale getirebilmesi ve yönetebilmesi için yeteneklerini nasıl gördüğü ile ilişkilendirmiştir. Bireyde, özyeterlilik inancının yüksek olması kişinin kendisine daha yüksek hedefler oluşturmasını ve aldıkları kararlarda tutarlı olmalarını sağlayarak onların bilişsel süreçlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek olmasını etkilediği ifade edilmektedir (Locke ve Latham, 1990).

4) *Neuroticism / Duygusal Denge (Emotional stability)*: Duygusal denge, özbeğenin negatif bir görünümü olmasına karşın beş temel kişilik boyutlarından (dışadönüklük, açıklık, duygusal denge, uzlaşmacı, vicdanlı) birisi konumundadır (Sommer ve Goldberg, 1999). Neurotic kişiler yeni bir durumla ya da çevreyle karşılaştıklarında utangaç, güvensiz, aşırı suçluluk ve endişeli tavırlar sergileme eğilimindedirler (Costa ve McCrae, 1988). Ayrıca Neurotic kişiler kendilerinden ve yaptıkları işlerden daha az memnun olurlar (Clark ve Watson, 1991).

Özbenlik değerlendirme kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için, kavramın temel boyutlarının model üzerinde gösterilmesinde yarar görülmektedir. Hiller ve Hambrick tarafından geliştirilen "özbenlik değerlendirme modeli" Şekil 1'de yer almaktadır (Hiller ve Hambrick, 2005:300):



Şekil 1. Özbenlik Değerlemesi Modeli (Core-Self Evaluation Model)

Kaynak: Hiller ve Hambrick, 2005

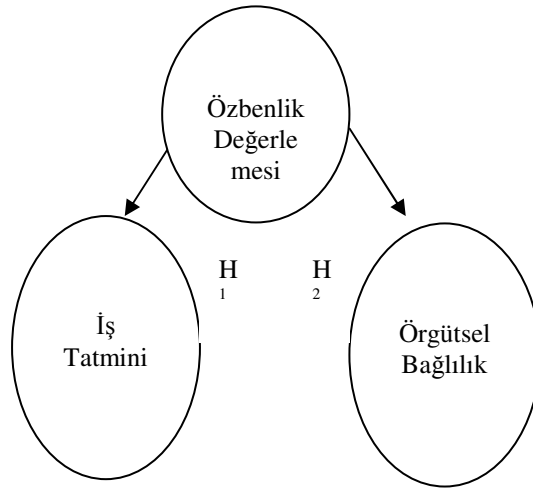
Özbeğeni, duygusal denge ve kontrol odağı kavramları uygulamalı psikolojide kişisel özellikler ile ilgili çalışmalarda sıklıkla ele alınmaktadır (Judge ve Bono, 2001). Bu boyutlar yaygın bir şekilde araştırılmış olmasına rağmen, özbenlik değerlendirme kapsamında ele alınmalarından dolayı işgören davranışları, iş tatmini, iş performansı ve motivasyon gibi örgütsel kavramlarla ilişkilendirilmelerinde bir ayrımın gelişimi söz konusudur. Birbirleriyle ilişkisi gözlenen özbenlik değerlendirme boyutları ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının kamu kurum çalışanları açısından değerlendirilmesi amacıyla yapılmış olan bu çalışmada bu kavramlar arasındaki ilişki durumu ortaya konulmuştur.

3. YÖNTEM

Çalışmanın yöntem bölümünde; araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve analizine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, kamu kurumlarında çalışanların özbenlik değerlemesi ile çalıştıkları örgüte (kuruma) olan bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yönelik uygulamalı nitelikte bir araştırmadır. İşgörenlerin özbenlik değerlemesinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkisinin açıklanmasına yönelik oluşturulan model Şekil 2’de gösterilmiştir:



Şekil 2. Araştırma Modeli

Şekil 2’de de görüldüğü üzere araştırmada özbenlik değerlemesinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkisi ele alınmaktadır. Bu noktadan hareketle araştırmanın hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

H₁: Özbenlik değerlemesi ile işgörenlerin iş tatminleri arasında bir ilişki vardır.

H₂: Özbenlik değerlemesi ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini kamu kurumlarında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan birimlerin sınırlarını belirleme güçlüğü, geniş bir alana yayılmış olan evren

grubunu soruşturma maliyetinin yüksekliği ve zaman kısıtlılığı nedeni ile çalışmada evren üzerinden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem almada basit tesadüfi örneklem yöntemi uygulanarak, Ankara ili içerisinde bulunan üç kamu kurumuna (Gazi Üniversitesi, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve İç İşleri Bakanlığı) ulaşılmıştır. Araştırma örneklemini çerçevesinde kurumlara dağıtılan 500 anketten 348 tanesi geri dönmüş, bunlardan 300 tanesi değerlendirmeye alınmış, 48 tanesi ise çeşitli nedenlerden dolayı araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

İşgörenlerin kişisel yetenekleri ve özelliklerine göre kendi kendini değerlendirmesini ifade eden, “özbenlik değerlendirme” kavramının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisinin ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmanın yöntemi alan yazın taraması ve alan araştırması şeklinde tasarlanmıştır. Çalışmanın değişkenlerini oluşturan özbenlik değerlendirme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarına ait veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun ilk kısmı araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ve görev özellikleri ile ilgili bilgileri elde etmeye yönelik soruların yer aldığı bölümdür.

Anket formunda kullanılan üç ölçekten birincisi; işgörenlerin özbenlik değerlendirme durumlarını belirlemek amacıyla, Judge, Erez, Bono ve Thoresen (2002) tarafından geliştirilen ölçektir. Güvenirliği test edilmiş olan ($\alpha = 0.84$) özbenlik ölçeği, 6’sı olumlu 6’sı olumsuz yargıları içeren toplam 12 ifadeden oluşmaktadır.

Veri toplama aracındaki ikinci ölçek; işgörenlerin örgütsel bağlılık durumlarını ortaya koymak amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen, Allen, Meyer ve Smith (1993) tarafından tekrar düzenlenen ve Türkiye’de de birçok araştırmada kullanılan (Boylu, vd. 2007; Çöp, 2008) 18 önermelik bağlılık ölçeğidir ($\alpha = 0.85$).

İşgörenlerin iş tatminlerini belirlemek için ise Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen ve ilgili alan yazınında Minnesota Doyum Ölçeği olarak bilinen 100 soruluk ölçeğin, 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır ($\alpha = 0.87$).

3.4. Verilerin Analizi

Anket yöntemi ile elde edilmiş olan veriler bilgisayar ortamına aktararak, istatistiksel paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin kişisel özellikleri ve görev özelliklerine ilişkin bilgilerin analizinde frekans ve yüzde yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi noktasında ise, özbenlik değerlendirme ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla basit korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Özbenlik değerlendirme ve örgütsel bağlılık ölçekleri için 5’li Likert yöntemi ile oluşturulmuş olan önermelerin veri girişleri; “Kesinlikle Katılmıyorum”(1), “Katılmıyorum”(2), “Hem Katılıyorum Hem Katılmıyorum”(3), “Katılıyorum”(4) ve “Kesinlikle Katılıyorum”(5) şeklinde kodlanmıştır.

Minnesota Doyum Ölçeği ise yine 5’li Likert tipi bir ölçek olmakla birlikte diğer iki ölçekten farklı olarak “Hiç Tatmin Edici Değil” (1), “Tatmin Edici Değil” (2), “Ne Tatmin Edici Ne Tatmin Edici Değil” (3), “Tatmin Edici” (4) ve “Çok Tatmin Edici” (5) şeklinde

kodlanmıştır. Ölçeklerdeki toplam 50 ifadeden, ters uçlu 16 önermenin kodlaması ise tam tersi şeklinde yapılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine ve kurumdaki görev sürelerine ilişkin yüzde ve frekans analizi sonuçları Tablo 1’de gösterilmektedir:

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine ve Kurumdaki Görev Sürelerine İlişkin Yüzde ve Frekans Analizi Sonuçları

	n	%
Cinsiyet		
<i>Erkek</i>	154	51,5
<i>Kadın</i>	145	48,5
Eğitim	n	%
<i>İlköğretim</i>	9	3,1
<i>Lise</i>	121	41,6
<i>Önlisans</i>	62	21,3
<i>Lisans</i>	71	24,4
<i>Lisansüstü</i>	28	9,6
Yaş	n	%
<i>18-22</i>	14	4,8
<i>23-27</i>	88	29,9
<i>28-32</i>	68	23,1
<i>33-37</i>	38	12,9
<i>38-42</i>	43	14,6
<i>43 ve üstü</i>	43	14,6
Kurumdaki Görev Süresi	n	%
<i>0-6 ay</i>	11	3,7
<i>7-12 ay</i>	42	14,1
<i>1-3 yıl</i>	57	19,2
<i>3-5 yıl</i>	60	20,2
<i>5 yıl ve üzeri</i>	127	42,8

Tablo 1’de, katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında %51.5’inin erkek, %48.5’inin ise kadın olduğu görülmektedir. Bu oran, çalışmaya katılan kamu çalışanlarının cinsiyetlerine göre birbirlerine yakın ve dengeli bir dağılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Yaş dağılımlarına bakıldığında ise katılımcıların yarısından fazlasının (%57.8) 32 yaş altında oldukları sonucundan hareketle, araştırmaya katılan kamu çalışanlarının çoğunluğunun daha genç bireylerden oluştuğu yorumu yapılabilir. Kurumdaki görev sürelerinde ise 5 yıl ve üzeri çalışanlar %42.8 ile çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 2’de ise çalışanların özbenlik değerlemesi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan basit korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2. Özbenlik Değerlemesi ile Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Durumuna İlişkin Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

	Özbenlik Değerlemesi	Örgütsel Bağlılık	İş Tatmini
Özbenlik Değerlemesi	1.00		
Örgütsel Bağlılık	.205**	1.00	
İş tatmini	.391**	.436**	1.00

** p<0.01

Tablo 2'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre, işgörenlerin özbenlik değerlendirme ile örgütsel bağlılık durumları ve iş tatminleri arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu bulgulardan hareketle, işgörenlerin özbenlik değerlendirme ile örgütsel bağlılık durumları arasında ($r=.205$) ve özbenlik değerlendirme ile iş tatmini arasında ($r=.391$) pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

5. SONUÇ

Özbenlik algısının bireyin özel ve iş yaşamıyla ilgili olduğu kadar, sosyal yaşamıyla da ilgili olduğu, bununla birlikte özbenlik algısı yüksek olan insanların özsaygıları, özgüvenleri ve ben idraklerinin güçlü olduğu ifade edilmektedir (Tutar vd., 2009:490). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini kıyaslandığında, bağlılığın örgütün tamamına yönelmiş geniş perspektifli bir tutum olduğu, iş tatmininin ise daha özel olarak işe karşı yöneltilmiş bir tutum olduğu ifade edilmektedir (Gül, vd., 2008:3). Kamu kurumlarında çalışan işgörenlerin özbenlik değerlendirmesi ile örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin aşırdığı bu çalışmada, özbenlik değerlendirmesinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu ilişkinin ele alındığı diğer çalışmalarda üç unsurun birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu ifade edilmektedir. Şöyle ki, işgörenin örgütsel bağlılığının sağlanabilmesi için ilk önce işinden tatmin olmasının gerektiği, özbenlik değerlendirmesi pozitif olan işgörenin de iş tatmininin daha yüksek olduğu öne sürülmektedir (Crawford, 2008). Diğer bir ifade ile, iş tatmini fazla olan ve özbenliğini pozitif yönde analiz edebilme yetisine sahip işgören (Crawford, 2008), kendisini örgütü için daha değerli hissetmekte ve kendilerini çalıştıkları kuruma daha bağlı hissetmektedir (Berry,1995; Heskett vd., 1997; Yousef, 2002; Çekmecelioğlu, 2006; Şimşek ve Aslan, 2007; Crawford, 2008;). Bu ilişki kapsamında, esas itibarıyla; özgüven ve özbeğeni sahibi, iç kontrol odağına sahip olan bireylerin, kendilerini çalıştıkları örgüte daha bağlı hissettikleri ve yaptıkları işlerden daha fazla tatmin oldukları ifade edilebilir. Özbenlik değerlendirme ile ilgili araştırmaların farklı alanlarda farklı örneklem gruplarına uygulanmasıyla konu ile ilgili daha farklı sonuçların elde edilmesi ve böylece alan yazınına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgül, A. ve Çevik, O. 2003. İstatistiksel analiz teknikleri, SPSS'de işletme yönetimi uygulamaları. Ankara: Emek Ofset
- Aktaş, M. 2007. Algılanan kişi-örgüt uyumu, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: Bireycilik ve toplulukçuluğun biçimleyici etkisi. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya.
- Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York: W.H. Freeman.
- Basım, N. H. ve Şeşen, H. 2009. Örgütsel adalet algısı-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Berry, L.L. 1995. On great service: A framework for action. New York, NY: Free Press.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. 2007. Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 44 (511), 55-70.
- Brewer, E. W. 1998. Employee satisfaction and your management style. Opportunity Outlook. Journal of NCEO, 27-29.
- Büyüköztürk, Ş. 2003. Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pagem A Yayıncılık.
- Clark, L.A., ve Watson, D. (1991). General affective dispositions in physical and psychological health. In C.R. Snyder & D.R. Forsyth (Eds.), Handbook of clinical and social psychology. New York: Pergamon Press.
- Costa, P.T., Jr. ve McCrae, R.R. 1994. Set like plaster? Evidence for the stability of adult personality. In T.F. Heatherton & J.L. Weinberger (Ed.), Can personality change? Washington, DC: American Psychological Association.
- Crawford, A. M. 2008. Empowerment and organizational climate: An investigation of mediating effects on the core-self evaluation, job satisfaction and organizational commitment relationship. Auburn University, Auburn.
- Çekmecelioğlu, H. G. 2006. İş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının yaratıcılık üzerindeki etkileri. İktisat İşletme ve Finans. 21 (242),120-131.
- Çöp, S. 2008. Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- 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.
- Heskett, J.L., Sasser, J.W.E. ve Schlesinger, L.A. 1997. The Service Profit Chain How leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty. New York, NY: The Free Press.
- Hiller, N. J. ve Hambrick, D. C. 2005. Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper) core self-evaluations in strategic decision-making. Strategic Management Journal. 26 (4), 297-319.

- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. ve Locke, E. A. 2005. Core-self evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 257-268.
- Judge, T. A., Erez, A. Bono, J. E. ve Thoeresen, C. J. 2002. Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 693-710.
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. 2001. Relationship of core-self evaluations traits-self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 80-92.
- Judge, T. A., Locke, E. A. ve Durham, C. C. 1997. The dispositional causes of job satisfaction. A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T. A. ve Hulin, C.L. 1993. Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source casual analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. 1990. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sharkey, C. 1994. Understanding turnover of nurses employed in long-term care: A test of two models. Case Western Reserve University, Health Sciences, France.
- Spreitzer, G. M. 1995. "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. 1996. "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(2),483-504.
- Şimşek, M. Ş. ve Aslan, Ş. 2007. Mesleki ve örgütsel bağlılığın, temel iş özellikleri, rol stresi, örgüte ilişkin davranışsal sonuçlar, iş ve yaşam doyumuyla ilişkilerinin araştırılması. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya.
- Tutar, H., Altınöz, M. ve Çakıroğlu, D. 2009. İşgörenlerin kendilik algılarının bireysel özellikler bakımından değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 489-496.
- Yousef, D. A. 2002. Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective", *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266.

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN İŞ TUTUMLARINA ETKİSİ

Ela ÜNLER-ÖZ

Bahçeşehir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
ela.oz@bahcesehir.edu.tr

Bülent KILIÇ

Yeditepe Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi,
Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü
kilicb@yeditepe.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, paternalist liderliğin çalışanların yaşadıkları duygusal çelişki ve kurumlarına karşı hissettikleri içten bağlılıklarına etkisini incelemektir. 194 hizmet çalışanına uygulanan anketlerin analizleri sonucunda, paternalist liderlik dört faktöre (iyi niyetli, özel hayata etki eden paternalizm üste bağlılığa dayalı paternalizm ve tatlı-sert paternalizm) ayrılmıştır. Bağımlı değişkenler ile paternalist liderlik arasında yapılan regresyon sonucunda da, iyi niyetli paternalizmin duygusal çelişkiyi azaltarak örgüte içten bağlılığı arttırdığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Örgüte İçten Bağlılık, Duygusal Çelişki

1. GİRİŞ

Örgütsel davranış yazınında önemli bir role sahip olan liderlik konusu birçok araştırma içinde kullanılmaktadır. Fakat, bugüne kadar geliştirilmiş liderlik teorileri genellikle batı kültürünü yansıtan ve o kültürlere has özelliklere sahiptir. Bu yüzden bu teoriler diğer kültürler için uygulandığında birtakım farklı sonuçlar elde edilmiştir (Fikret-Paşa, Kabasakal vd., 2001; Fikret-Paşa, 2000). Bu sonuçlar, batı kültürüne has liderlik teorilerinin diğer kültürler için her zaman uygun olmadığını veya başka teorilerin geliştirilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008). Aynı zamanda bazı araştırmacılar, liderlik teorilerinin uygulanması sürecinde etik (evrensel) yaklaşım yerine emik yani çalışmanın yapıldığı kültüre uygun bir yaklaşımın izlenmesinin doğru olacağını savunmaktadırlar (Cheng, Chou vd., 2004). Yapılan araştırmalarda, paternalist liderliğin Türkiye’de çok tercih edilen bir liderlik tipi olduğu bulunarak (Aycan, Kanungo vd., 2000) bu araştırmanın konusu dahiline alınmıştır. Aynı zamanda, literatürde paternalizm genellikle kuramsal olarak incelenmiştir. Bu yüzden çalışmamız paternalist liderliğin iş sonuçları ile ilişkisini de anlamayı amaçlamıştır. Böylelikle çalışmamızın amacı, paternalist liderliğin çalışanların yaşadıkları duygusal çelişki ve kurumlarına karşı hissettikleri içten bağlılıklarına etkisini incelemektir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1 Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik, “üstün görevi astı korumak-kollamak ve yalnızca profesyonel değil özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermek” olarak tanımlanmıştır (Aycan, 2001, syf. 1). Paternalizm olgusu ataerkillikten (patriarchy) türemiş ve kişinin karşısındaki baba gibi koruma ve koruması karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak ifade edilmiştir. Yönetimsel anlamda ise, yönetici-çalışan ilişkisinin çocuk-ebeveyn, usta-çırak ve öğretmen-öğrenci ilişkisindeki gibi organize edilmesi olarak nitelendirilmiştir (Fleming, 2005). Paternalist liderler çalışanlarını iş dışı hayatlarına da kişisel ilgi göstererek onların refahını arttırmaya yönelik davranışlar sergilerler (Westwood ve Chan, 2002; aktaran Pellegrini, ve Scandura, 2008; Pellegrini ve Scandura, 2006). Aycan (2001;2006), paternalist liderlik sürecinde yönetici ve astın her zaman çıkarlarının örtüşmeyebileceğini, bazen bu ilişkinin her iki taraf içinde farklı amaç için kurulabileceğini vurgulayarak paternalizmin dört farklı şekilde ortaya çıkabileceğini ileri sürmüştür. Bunların ilk ikisi iyi niyetli ve çıkarıcı paternalizm iken diğerleri otokratik ve otoriter yaklaşımlardır. İyi niyetli paternalizmde her iki taraf birbirine karşı olumlu niyetler besler, yönetici astını korur ve kollar ve karşılığında ast, yöneticisine karşı saygı ve bağlılık duyarken, çıkarıcı paternalizmde ise yöneticinin ilgi ve yakınlığıyla astın saygı ve bağlılığı tamamen her iki tarafın kişisel çıkarları için gösterilmektedir. Otokratik ve otoriter yaklaşımlarda astın yöneticiye karşı boyun eğmesi söz konusudur. Otokratik yaklaşımda yönetici astını düşünüyor ve ast da yöneticisinin karar ve düşüncelerini benimseyerek sırtını dayıyordur. Fakat otoriter yaklaşımda ast kişisel çıkarlarına ters düşmemek adına yöneticisine boyun eğmekte ve yöneticide kendi çıkarları için astını kollamaktadır.

2.2 Örgüte İçten Bağlılık (Affective Commitment)

Örgüte bağlılık, işletme ve örgütsel davranış disiplinleri literatüründe, yaygın olarak birey ile örgüt arasındaki ilişkide anahtar rol oynayan bir kavram olarak betimlenmektedir. Örgüte bağlılık literatürde, çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır. Porter, Steers vd.'e göre (1974) bağlılık, “bir bireyin belli bir örgütle özdeşleşme ve katılma gücüdür” (s. 604). Meyer ve Allen (1991; aktaran Meyer, Allen vd., 1993) örgüte bağlılığı üçe ayırmışlardır. Bunlar: içten (affective) bağlılık, çıkar (continuance) bağlılığı ve minnet (normative) bağlılığıdır. İçten bağlılığı yüksek olan bireyler çalıştıkları örgütte kalmak isterler çünkü duygusal olarak işyerlerine bağlıdırlar.

Bağlılıkla ilgili olarak, temelde örgüte bağlılığın gelişmesine ve sonuçlarına odaklanan çalışmalar olduğu gibi, asıl inceleme amacı örgüte bağlılık olmayan çalışmalarda da bağlılığın bir bağımlı değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Bağlılığın birçok farklı formu olduğu yaygın bir kabul görmüştür. Onun için, araştırmacılar bağlılığın hangi biçim ya da biçimleriyle ilgilendiklerini açıkça belirtmelidirler (Meyer, Allen vd., 1993). Biz bu çalışmamızda paternalist liderlik tarzının, çalışanın içten bağlılığına olan katkısıyla ilgileniyoruz. Bu açıklamaya dayanarak, bu çalışmaya sadece örgüte içten bağlılık (affective organizational commitment) dahil edilmiştir.

2.3 Paternalist Liderlik ve Örgüte İçten Bağlılık İlişkisi

Çalışanların örgüte bağlılıklarının gelişimini etkileyen birçok faktör vardır. Matthieu ve Zajac (1990) yaptıkları meta-analiz çalışmasında örgüte bağlılığın yordayıcılarını, (a) kişisel özellikler (b) rol durumları (c) işin özellikleri, (d) grup/yönetici ilişkileri (e) örgütsel özellikler şeklinde beş ayrı kategoride sınıflamıştır.

İnsanların çalıştıkları örgütte yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri de onların örgüte bağlılıklarını etkileyen önemli bir faktördür. Matthieu ve Zajac (1990) grup ve yönetici ilişkilerinin örgüte bağlılığı etkileyip etkilemediğini incelemiştir. Tek tek belirecek olursak, grup birliği (cohesiveness), liderin düşünceliliği –liderin çalışanlarına verdiği önem, gösterdiği saygı– (leader consideration) ve katılımcı liderlik (participative leadership) kavramlarının örgüte bağlılığı açıklamadaki rolünün ne olduğunu incelemiştir.

Matthieu ve Zajac (1990) liderin düşünceliliği ile örgüte bağlılık arasında anlamlı pozitif bir korelasyon olduğunu belirtmiştir. Morris ve Sherman da (1981) liderin çalışanlarına önem vermesiyle (leader consideration) çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir korelasyon (.29) olduğunu bulmuştur. Liderin çalışanına önem vermesi, düşünceli davranmasının bireylerin örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Buna benzer olarak, bu araştırmanın cevabını aradığı sorulardan biri de paternalist liderlik tarzının çalışanın örgüte içten bağlılığı üzerinde etkisi olup olmadığıdır. Bir yönetsel kontrol aracı olarak paternalist yaklaşımın, örgüte bağlılık, özdeşleşme ve çalışanlar arası ahenği başarılı bir şekilde sağlayacağı düşünülmektedir (Fleming, 2005). Yönetim, sosyal etkileşime bu aile tarzı yaklaşımın karşılıklı olarak sadakat ve bağlılığı pekiştireceğini düşünebilir. Örneğin, Pellegrini, Scandura vd. (2007) yaptıkları çalışmada paternalist lider davranışının çalışanların örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Ansari ve arkadaşlarına göre (2004) önemli olan liderin tarzı ve onun çalışanları ile arasındaki uyumdur. Otoriteye duyulan saygı ve bağlanma-sevilme ihtiyacı gibi astların bir takım değerleri paternalizme duyulan isteği artırır ve paternalist liderlik tarzı altında çalışanlar daha üretken olabilir.

Cheng vd. (2002) takım liderinin iyi niyetli (benevolence) ve ahlaki (morality) yaklaşımının liderden duyulan memnuniyet ve takıma duyulan bağlılıkla pozitif korelasyon gösterdiğini bulmuşlardır. Pellegrini vd. (2007) yaptıkları çalışmada iyi niyetli paternalizmin örgüte bağlılıkla olumlu bir korelasyon gösterdiğini ve iyi niyetli paternalizmin Kuzey Amerika iş kültürü bağlamında da kabul görebileceğini belirtmişlerdir.

Paternalizm ve örgüte bağlılıkla ilgili belirtilen araştırma bulgularına ek olarak paternalist liderliğin faydaları yönetim seviyesinde olduğu kadar örgütsel seviyede de ortaya çıkabilir. Bazı araştırmalar paternalist yaklaşımın çalışanların esnekliğini artırma (Padavic ve Earnest, 1994), iş performansını artırma (Cheng vd., 2002; Kim, 1994), maliyet azaltılması ve kontrolün artması (Padavic ve Earnest, 1994) yoluyla fayda sağladığını göstermektedir. Paralel olarak iyi niyetli paternalizm çıkarıcı paternalizme kıyasla çalışan tatmini ve yüksek örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasında daha etkilidir (Aycan, 2006). Literatürde sadece iyi niyetli ve çıkarıcı paternalizm ile örgüte içten bağlılık arasında bir ilişki olduğuna dair bulgular olduğu için yalnızca iyi niyetli ve çıkarıcı paternalizmin örgüte içten bağlılık ilişkisi incelenecektir. Bu bağlamda çalışmamızın örgüte bağlılık ile ilgili hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: İyi niyetli paternalizm arttıkça çalışanların örgüte içten bağlılıkları artacaktır.

H₂: Çıkarıcı paternalizm arttıkça çalışanların örgüte içten bağlılıkları azalacaktır.

2.4 Duygusal Çelişki

Duygusal çelişki (emotional dissonance), çalışanların müşterilere hizmet verdikleri sırada hissettikleri duyguları ile sergiledikleri duyguları arasında fark yaşamaları olarak tanımlanmıştır (Hochschild, 1983). Başka bir ifade ile duygusal çelişki, kurumun çalışanlarından sergilemelerini istedikleri duyguların çalışanlar tarafından hissedilmemesine rağmen hissediyormuş gibi yapmalarıdır. Hissetmedikleri duyguları yansıtmak zorunda kalan bireyler duyguları arasında çelişki yaşamaktadırlar.

2.5 Paternalist Liderlik ve Duygusal Çelişki İlişkisi

Paternalistik lider ve duygusal çelişki arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışırken lider ve ast arasındaki ilişkinin temelindeki sebep düşünülmektedir. İyi niyetli paternalizmde her iki tarafta birbirine karşı iyi niyet besleyerek ilişki kurmaya çalıştıkları için çalışanların moral, motivasyon ve bağlılıklarının yüksek olduğu öngörülmektedir (Ouchi, 1981; aktaran Pellegrini ve Scandura, 2008). Moral ve motivasyonu yüksek kişi duyguları üzerinde kontrol veya düzeltme yapmaya gerek duymadan hissettikleri gibi davranabileceklerdir. Bu yüzden iyi niyetli paternalizmde çalışanların daha az duygusal çelişki yaşayacakları düşünülebilir. Bunun aksine çıkarıcı paternalizmde çalışanlar çıkarları doğrultusunda itaat göstermekte oldukları için (Pellegrini ve Scandura, 2008) bazı durumlarda duygularını kontrol etmeleri gerekerek duygusal çelişki yaşayabileceklerdir. Otoriter ve otokratik yaklaşımlar düşünüldüğünde otoriter yaklaşımın çalışanlarda kızgın duygular yaratmakta olduğu bulunmuştur (Wu, Hsu vd., 2002). Otoriter yaklaşımda kişi aynı çıkarıcı paternalizmde olduğu gibi kendi çıkarlarına uygun düştüğü için yöneticisine boyun eğdiğinden kişi hissettiği kızgın duygularını yöneticisinden kötü bir tepki almamak için yansıtmayarak duygusal çelişki yaşayacaktır. Otokratik yaklaşımda ise yönetici çalışanını onun iyiliği için kontrol etmekte olduğundan ve çalışan da iyiliğinin düşünüldüğünü bileceğinden kendisi gibi davranarak duygularında daha az çelişki yaşayacaktır. Bu yüzden;

H₃: İyi niyetli paternalizm arttıkça çalışanların yaşadıkları duygusal çelişki azalacaktır

H₄: Çıkarıcı paternalizm arttıkça çalışanların yaşadıkları duygusal çelişki artacaktır

H₅: Otoriter yaklaşım arttıkça çalışanların yaşadıkları duygusal çelişki artacaktır

H₆: Otokratik yaklaşım arttıkça çalışanların yaşadıkları duygusal çelişki azalacaktır

3. YÖNTEM

3.1 Katılımcılar

Araştırma, hizmet sektöründe çalışan 194 kişiye yapılmıştır. Toplam 212 anket dağıtılmış, 194'ü geri dönmüştür. Grubun %70'i kadındır. Katılımcıların yaş ortalamaları 29,84'dür. Şu anki yöneticileri ile çalışma süreleri ise 2,2 yıldır.

3.2 Ölçme Araçları

Paternalist lider davranışı için, Aycan'nın (2001), duygusal çelişki için, Xanthopoulou, Bakker, vd.'nin (2003) ve içten bağlılık için, Wasti'nin (1999) geliştirdiği ölçüm araçları kullanılmıştır

3.3 Uygulama

Anketler, tüm deneklerin çalıştıkları kurumlarda kapalı zarf içinde verilmiş ve yine kapalı olarak teslim alınmıştır. Anketlerin yapılma aşamasında, anketlerdeki bilgilerin gizli kalacağına ve kesinlikle isim yazılmaması gerektiğine dikkat çekilmiştir. Anketler 3 ay içerisinde toplanmıştır.

3.4 Kullanılan İstatistiksel Analizler

Paternalist liderlik, duygusal çelişki ve içten bağlılık testlerinin her birine güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Duygusal çelişki ve içten bağlılık testlerindeki soru sayısı azlığından dolayı sadece paternalist liderlik testine faktör analizi yapılmıştır. Paternalist liderliğin duygusal çelişki ve içten bağlılık ile ilişkisi çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1 Faktör Analizi

Ölçeklere faktör analizi yapılmadan önce her birine iç tutarlılık testi uygulanmıştır. Paternalist Liderlik, Örgüte içten bağlılık ve duygusal çelişki ölçeklerinin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları sırasıyla .90, .75 ve .74 olduğu bulunmuştur.

Ölçme araçlarının faktör yapısını ortaya çıkarmak için Temel Bileşenler (Principal Component) yöntemi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Paternalistik Lider Ölçeğinin için elde edilen Kaiser – Meyer – Olkin örneklem uygunluğu testi sonucunun 0.83 olduğu bulunarak, kabul edilen alt sınırın (0.50) üzerinde sonuç vermiştir. Bartlett's testi ile ilgili bulgu (945,73 $P < 0,001$) da ölçeğin korelasyon matrisinin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir. Ölçek dört faktörden oluşmaktadır. Birinci faktörün altında toplanan maddeler orjinal ölçekteki gibi **iyi niyetli paternalizmi** ölçmektedir. Bu faktör varyansın %19,11'ini açıklamaktadır. İkinci faktör dört maddeden oluşmaktadır ve ikinci faktöre, **özel hayata etki eden paternalizm** adı verilmiştir. Bu faktör varyansın

%17,16'sını açıklamaktadır. Analize göre üçüncü faktöre **üste bağlılığa dayalı paternalizm** adı verilmiştir. Bu faktör varyansın %17,16'sını açıklamaktadır. Dördüncü faktöre de **tatlı-sert paternalizm** adı verilmiştir. Bu faktör varyansın %9,91'ini açıklamaktadır. Bütün faktörler toplam varyansın %65,17'sini açıklamaktadır.

4.2 Regresyon Analizi

Yapılan faktör analizi, orjinal ölçekteki gibi sonuç vermediği için araştırma bulgularının bu bölümünde sadece Hipotez 1 ve Hipotez 3 için yapılan regresyon analizine yer verilmiştir. Birinci hipoteze göre İyi niyetli paternalizm örgüte içten bağlılığı ($\beta = .251$ $p < .05$) manidar bir şekilde yordamaktadır. Bu sonuca göre, yöneticinin iyi niyetli paternalistik yaklaşımı arttıkça içten bağlılığın arttığı görülmektedir. Ayrıca, İyi niyetli paternalizmin açıkladığı varyansın .063 olduğu bulunmuştur. Hipotez 3 için yapılan regresyon analizine göre iyi niyetli paternalizm arttıkça çalışanın yaşadığı duygusal çelişkinin azaldığı bulunmuştur ($\beta = -.342$ $p < .001$). İyi niyetli paternalizmin çalışanın yaşadığı duygusal çelişki için açıkladığı varyansın .108 olduğu bulunmuştur.

5. TARTIŞMA

Çalışmamızın amacı, paternalist liderliğin çalışanların iş tutumlarına etkisini araştırmaktır. İş tutumları olarak iki değişken incelenmiştir. Bunların ilki çalışanların yaşadıkları duygusal çelişki, diğeri ise çalışanların kurumlarına karşı duydukları içten bağlılıktır. Regresyon analizi sonuçlarına göre iyi niyetli paternalizmin örgüte içten bağlılık ile olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bulgu literatürdeki bulgularla da paralellik göstermektedir. Yöneticinin İyi niyetli paternalist yaklaşımı çalışanların kurumlarına karşı da olumlu tutum geliştirmesine katkıda bulunmaktadır. Yapılan çoklu regresyon sonuçlarına göre paternalist liderlik boyutlarından iyi niyetli paternalizm çalışanın yaşadığı duygusal çelişki ile olumsuz ilişkili bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, liderler iyi niyetli paternalizm davranışları gösterdikçe çalışanlar hissettikleri ve sergiledikleri duygular arasında bir fark yaşamayarak duygusal çelişki hissetmemektedirler. Fakat, çalışanlar üste bağlılık gösterdikçe duyguları üzerinde kontrole giderek duygusal çelişki yaşamaktadırlar. İyi niyetli paternalizmin duygusal çelişkiyi azaltması bu tür lider davranışının çalışanların iyiliği düşünülerek, onları korumak kollamak ve refahlarını arttırmaya yönelik gerçekleştirilmektedir. Bu yüzden, çalışanlar daha çok kendileri gibi olacak ve hissettikleri duyguları rahatça yansıtabileceklerdir. Çünkü yöneticilerinin onlar için iyi şeyler düşündüğünü ve iyi niyetle yaklaştığını bilmektedirler. Araştırmada yapılan faktör analizi orjinal ölçekteki gibi sonuç vermediği için ileri sürülen diğer hipotezler test edilememiştir. Daha fazla veri toplanarak faktör analizi ve regresyon analizinin yeniden yapılması araştırmanın bir kısıtlılığı olarak karşımıza çıkmıştır.

KAYNAKÇA

- Ansari, M. A., Ahmad, Z. A., & Aafaqi, R. 2004. Organizational leadership in the Malaysian context. D. Tjosvold ve K. Leung (Der.), *Leading in high growth Asia: Managing relationship for teamwork and change*: 109-138. Singapore: World Scientific.
- Aycan, Z. 2001. Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1: 1-26.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, J. ve Kurshid, 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. K.S., Yang, K.K., Hwang, & U. Kim (Der.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural Contributions*: 445-466. London: Cambridge University Press.
- Cheng, B.S., Huang, M.P. ve Chou, L.F. 2002. Paternalistic leadership and its effectiveness: Evidence from Chinese organizational teams. *Journal of Psychology in Chinese Societies*, 3(1): 85-112.
- Fikret-Paşa, S. 2000. Türkiye ortamında liderlik özellikleri. Z. Aycan (Der.), *Akademisyenler ve profesyonellerin bakış açısıyla Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*: 225-241. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H. ve Bodur, M. 2001. Society, organizations, and leadership in Turkey, *Applied Psychology: An International Review*, 50(4): 559-589.
- Fleming, P. 2005. ‘Kindergarten Cop’: Paternalism and Resistance in a High-Commitment Workplace, *Journal of Management Studies*, 42(7): 1469-1489.
- Kim, U.M. 1994. Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firms: A national survey. U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi ve G. Yoon (Der.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*: 251-266. London: Sage.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D.M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(1): 171-194.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-98.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Morris, J.H. ve Sherman, J.D. 1981. Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3): 512-526.
- Padavic, I. ve Earnest, W.R. 1994. Paternalism as a component of managerial strategy. *Social Science Journal*, 31(4): 389-405.

- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. 2006. Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation, *Journal of International Business Studies*, 37: 264-279.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. 2007. Generalizability of the paternalistic leadership concept: A cross-cultural investigation (working paper). St. Louis: University of Missouri–St. Louis.
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. 2008. Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research, *Journal of Management*, 34(3): 566-593.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., ve Schaufeli, W. 2003. Healthy Work at Workplace Full Scan Questionnaire, Research on Employee Well-Being. Universiteit Utrecht
- Wasti, S.A. (1999). Organizational Commitment and Collectivism: The Case of Turkey. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Wu, T.Y., Hsu, W.L. ve Cheng, B.S. 2002. Expressing or suppressing anger: Subordinate's anger responses to supervisors' authoritarian behaviors in a Taiwan enterprise. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 18: 3-49.

İŞ TATMİNİ İLE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TESPİTİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Zeliha SEÇKİN
Aksaray Üniversitesi Ortaköy MYO
zeliha0101@hotmail.com

M. Faruk ÖZÇINAR
Aksaray Üniversitesi İİBF
mehmetfaruk57@gmail.com

Yavuz DEMİREL
Aksaray Üniversitesi İİBF
ydemirel75@gmail.com

ÖZET

Örgütsel sonuçlara ilişkin gelişmeler, büyük ölçüde çalışanların iş tatminine bağlı duygusal tepkilerinden etkilenmektedir. İş tatminini pozitif yönlü etkileyecek değerler setinin oluşturulması, çalışanların örgüte ilişkin algılarını da olumlu bir şekilde etkileyecektir. Bu algı, çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda organize olmaları ve artı değer yaratmalarında da önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların iş tatmini algılarındaki negatif yönlü sapmalar, örgütsel çıktıları kadar, çalışanların tutum ve davranışlarını da olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Bu olumsuz etkiye bağlı olarak çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar geliştirmeleri de olasıdır. Örgüt, yönetici ve çalışan açısından olmak üzere üretkenlik karşıtı davranışların tüm örgüte vereceği zararın önüne geçmek için iş tatmini iyi bir yönetsel araç olabilir. Doğrudan üretkenlik karşıtı davranışları etkilemese de, iş tatmini yüksek çalışanların örgüte zarar verici eylemlerden kaçınmalarının daha olası olduğu kabul edilebilir. Bu olasılık bağlamında, iş tatmini ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi ölçmek çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgüt, çalışan.

1. GİRİŞ

İş tatmini, işle ilgili temel tutumlardan biridir ve çıktıların örgütteki insanların beklentilerini ne derece karşıladığına veya aştığına bakılarak saptanır (Jegadeesan, 2007). Keser (2009)'e göre iş tatmini, çalışanların iş yaşamına ilişkin haz ve mutluluk algılarını ifade etmektedir. Locke ise iş tatminini "çalışanın işi veya işiyle ilgili deneyimlerini değerlendirmesi sonucu elde ettiği memnun edici veya olumlu duygusal durum" olarak tanımlamaktadır (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009). Bu bağlamda iş tatmini, çalışanların işleri ile ilgili kişisel algılamalarının ve/veya yargılarının sonucu olarak ortaya çıkmakta; kişileri hem fiziksel hem de ruhsal bakımdan etkilemektedir. İş tatmini, çalışanların iş karşılığı elde ettikleri

maddi çıkarlar yanında işin içeriği, kariyer beklentileri (Sánchez Vital vd., 2007) ve birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile ürün meydana getirmiş olmanın sağladığı mutlulukla da ilişkilidir (Şimşek vd., 2001). Hackman ve Oldham'ın geliştirdikleri İş Özellikleri Kuramı'na göre, iş tatmini için işin beş özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işin anlamı, iş ile özdeşleşme, işin çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geribildirimdir (Spector, 2000; Keser, 2009).

Luthans'ın iş tatminini sağlayan unsurlarla ilgili yaptığı sınıflandırmanın hala büyük ölçüde geçerliliğini koruduğu söylenebilir. Bu unsurlardan birincisi ücrettir. Ücretler, çalışanların örgüte yaptıkları katkıları yönetimin takdirinin bir yansıması olarak gördüğü için de önemli bir faktördür. Bir başka unsur ise, terfi olanaklarıdır. Mitchell ve Larson (1987) ücreti ve terfi olanaklarını tek bir başlık altında ele almaktadırlar. Ancak bunların çok güçlü faktörler olduğunu düşünmemektedirler. Birçok kaynakta rastlanabilecek (Örneğin; Luthans, 1989; Mitchell ve Larson, 1987) bir başka unsur da yönetimin niteliğidir. Bu bağlamda liderlik tarzı da önemli bir etkiye sahiptir. Luthans'ın sınıflandırmasındaki dördüncü unsur, işin içeriğidir. Mitchell ve Larson bu unsuru daha kapsamlı olarak ele almış ve konuyla ilgili olarak üç ana başlık ortaya koymuşlardır. İşin zorluğu ve kişinin yeteneklerini kullanmasına imkân sağlaması temel bir tatmin unsurudur. İş ile ilgili olarak işin açıklığı, yani kişinin yapacağı iş hakkında ikilem yaşamaması da iş tatminini artırıcı bir unsur olarak sunulmuştur. Çünkü insanlar belirsizlikten kaçmak eğilimindedirler. Bu bağlamda son olarak işin içeriğindeki iş genişletme ve dönüşümlü çalışma gibi programların da önemine vurgu yapılmıştır. Luthans beşinci olarak, çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubunun doğasının işi daha zevkli kılabileceğini ve bunun da iş tatminini yükselteceğini veya tam tersine grubun olumsuz bir doğaya sahip olması durumunda iş tatmini üzerinde geriletici bir etkiye sahip olacağını öngörmüştür. Son olarak da, çalışma koşulları başlığı altında, iş yerinin fiziksel özelliklerinin (temizlik, gürültü, sıcaklık, ışıklandırma vb.) iş tatmini üzerindeki etkilerine dikkat çekmiştir. Ancak, bu konulardaki şikâyetlerin kökeninde başka rahatsızlıkların olabileceği konusunda uyarıda bulunmuştur.

Spector (1997)'a göre, iş tatmini ile ilgilenmeyi gerektiren nedenler; çalışan ve örgüt açısından olmak üzere iki açıdan ele alınabilir. Çalışanlar açısından iş tatmini, psikolojik sağlığını veya duygusal mutluluğun bir göstergesi olarak görülebilir. İkinci olarak iş tatmini, çalışanların örgütün fonksiyonlarını etkileyebilecek davranışlar göstermesi bakımından önemlidir. İş tatmini ile ilişkilendirilen önemli bir kavram da performanstır. İş tatmini ile performans arasındaki ilişki, İnsan İlişkileri Okulu'nun da benimsediği görüşe göre, iş tatmininin performansa yol açacağı şeklindedir. Alternatif görüş ise tam tersini, yani performansın tatmin sağladığını savunmaktadır (Mullins, 1993). Luthans (1989) iş tatmini ile performans arasında doğrudan bir ilişki kurulamayacağını ileri sürerken, bu konuda yakın zamanlarda yapılan bir araştırmanın bulguları, iş tatmini ile performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Li vd. 2009). Ancak, işinden tatmin olan çalışanın, işinde üstün başarı sağlaması muhakkak bir şekilde beklenmemelidir. Buna karşın, işinde istenen başarıyı sağlayamaması tatminsizlik duygusunun göstergesi olarak kabul edilebilir (Şimşek vd., 2001).

İş tatmininin çalışan birey açısından neden çok önemli olduğunu açıklamak göreceli olarak kolaydır. Öte yandan örgüt açısından iş tatmininin önemini ortaya koyabilmek için birtakım örgütsel çıktılarla ilişkilendirilmesi gerekmektedir. İş tatmininin performans veya verimlilikle ilişkisini inceleyen çalışmalar bu bakımdan önemlidir. Ancak, performans sonucuna giden yolda bazı ara değişkenlerin öncelikli olarak ele alınması gerekir. Bu ara değişkenlerin en önemlilerinden biri de üretkenlik karşıtı davranışlardır. Üretkenlik karşıtı

davranışlar, çalışanların performansını veya örgütün etkinliğini gönüllü bir şekilde yıkmaya yönelik davranışlardır (Lau vd., 2003; Meglich ve Patricia, 2006). Üretkenlik karşıtı davranışlar daha çok çalışanların “intikam alma” duygularından beslenmekte (Jones, 2004) ve örgütün varlığına zarar verme, iş süreçlerini kesintiye uğratma, hırsızlık, müşterilere karşı ilgisizlik, çalışma arkadaşlarına kayıtsızlık, sabotaj, işten ayrılma, asosyal davranış, misillemede bulunma, duygusal istismar gibi eylemler şeklinde sonuç doğurmaktadır (Fox vd., 2001; Bukhari ve Umail, 2009; Seçer ve Seçer, 2007). Bu tür kasıtlı davranışların bilinçli ve sistematik şekilde uygulanması örgütün çıkarlarına zarar vermektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlar, çalışanlar arası ve örgüt açısından olmak üzere iki boyutta sonuç doğurmaktadır (Gruys ve Sackett, 2003; Mount vd., 2006).

Çalışanlar arası üretkenlik karşıtı davranışlar: Çalışanların iş ortamındaki sosyal çevresi kendilerini mutlu hissetmelerinde önemli bir etmendir (Bruk-Lee ve Spector, 2006). Örgüt içi formal / informal gruplar veya bireyler arası çıkar çatışmaları sosyal ilişkilerin dengesinde bozulmalara neden olabilmektedir. İlişkiler ve iletişimdeki negatif yönlü gelişmeler, çalışanlar arası üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasını tetikleyebilir. Üretkenlik karşıtı davranışlar, çalışanların kötü niyetli olarak birbirlerine karşı geliştirdikleri davranışlardır. Hırsızlık, alay etme, sözlü saldırı, kırıcı davranışlar, ayrımcılık, asılsız dedi-kodu yayma, cinsel istismar gibi hem çalışanların hem de örgütün performansını olumsuz etkilemesi bakımından önemlidir.

Örgütsel boyutlu üretkenlik karşıtı davranışlar: Örgütsel kültür kaynaklı veya çalışanların yönetim ve yöneticilerin uygulamalarını algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel boyutlu üretkenlik karşıtı davranışlar; terfi ve ödüllendirme sisteminin adil olarak algılanmaması, kayırmacı izlenim uyandıran uygulamalar, çalışanların örgütsel güven ve adalet algılarındaki sapmalar vb. sonucu ortaya çıkmaktadır (Seçer ve Seçer, 2007). Bu tür davranışların ortaya çıkması ve derinleşmesi, örgütü, olumsuz ve organize davranışlarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Tüm örgütü ilgilendiren üretkenlik karşıtı davranışlar aşağıdaki sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gruys ve Sackett, 2003; Foldes, 2006; Seçer ve Seçer, 2007):

Bireysel ve Örgütsel Bilgiyi Kötüye Kullanma: Örgütlerin başarısı büyük ölçüde bilgi paylaşımından etkilenmektedir (Augier vd., 2001). Çalışanların bilgilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda organize etme konusundaki isteksizlikleri; güven duygusunda azalmaya, iletişim ve ilişkilerde zayıflamaya, iş performansında düşmeye, örtülü bilginin saklı kalması gibi arzulanmayan gelişmelere neden olabilir. Özellikle örgüte ilişkin bilgi, belge ve kayıtların tahrip edilmesi, stratejik önemdeki bilgilerin üçüncü kişilerle paylaşılması, çalışma arkadaşları ve yöneticiye kasıtlı ve yanlış bilgi aktarımı şeklinde olması daha da kötü sonuçlara yol açabilir.

Örgüt kaynaklarını ve zamanı kötüye kullanma: Fiziksel, beşeri ve bilgi gibi kaynakların örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere organize edilmemesi durumudur.

İşe devam etmede keyfi davranma: Keyfi olarak işin başında bulunmamadır. Bu tür eylemler; işe gelmeme, işi yavaşlatma, iş akışını kesintiye uğratma gibi davranışlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Ayrımcılık uygulamaları: Çalışanlara işe alınmaları, çalışmaları ve işten ayrılmaları sırasında ulusal köken, din, dil, renk, cinsiyet, felsefi inanç, yaş, eğitim vb. bağlamında

farklı davranılmasıdır. Bu tür uygulamaların varlığı, çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar konusundaki hassasiyetlerini artırabilir.

Yabancılaşma eğiliminin artması: Bireyi, başta kendisi olmak üzere, işi, çevresi ve örgüte karşı “normal” kabullerin dışına iten davranışlardır. Bu durumda birey, örgütsel şartlara karşı uyum yeteneğini kaybederek, başta örgüte bağlılık duygularında zayıflama olmak üzere tümüyle sosyal sistemden kopma eğilimi içine girebilir.

Verimlilik ve etkinlik kayıplarında artış: Üretkenlik karşıtı davranışları besleyen unsurların varlığı, çalışanlarda tembellik, yorgunluk, kaynakları etkin ve verimli kullanmama eğilimini artırarak, iş kalitesinde kayıplara yol açabilir.

İş yerinde şiddetin artması, alkol ve madde bağımlılığının yaygınlaşması: Çalışanlar arasında şiddete başvurma, sorunlardan kaçma ve baş edebilme adına alkol ve madde bağımlılığına yönelmelerinde artış olması, beraberinde üretkenlik karşıtı davranışların yaygınlık kazanmasına da neden olabilir. Ayrıca; çalışanların güven kaybı yaşamaları, sosyal baskılara maruz kalmaları, psikolojik yıldırma eylemlerine maruz kalma gibi faktörler üretkenlik karşıtı davranışlara yönelmelerine gerekçe oluşturabilir.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisine ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibidir.

2.1. Araştırmanın Sorunsalı

Bu çalışmanın amacı, “İş tatmini ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkinin yönünü tespit etmektir.” Ayrıca üretkenlik karşıtı davranışların, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre, farklılık gösterip göstermediği çalışmanın alt amacını oluşturmaktadır. En genel anlamda, çalışanların işleri hakkındaki olumlu veya olumsuz algı derecelerini ifade eden iş tatmininin, beden ve ruh sağlığına yaptığı etki ile, çalışanların üretkenlik karşıtı davranışları üzerinde etkili olduğuna çeşitli araştırmacılar tarafından dikkat çekilmiştir (Staw, 1986; Donuk, 2009; Moorman, 1993). Çalışanların iş tatmin düzeyine bağlı olarak üretkenlik davranışlarının yönü de negatif veya pozitif olarak farklılık gösterecektir. İş doyum sürecinin yaratacağı olumlu algı, çalışanların işe yönelik davranışlarını belirlemede önemli bir yere sahiptir. Çalışanların örgüt amaçlarına yaptıklarını düşündükleri katkıya, örgütün üreteceği karşılık iş’le ilgili olumlu tutum geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu duygu ne oranda güçlenirse, çalışanların işlerinden sağlayacakları tatmin de o oranda artacaktır (Izgar, 2008). Yüksek iş tatminine bağlı olarak çalışanların örgütlerini sahiplenme duyguları güçlenmektedir (Gül vd., 2008). Şimşek vd. (2001)’ne göre, iş tatmininin azalması yönündeki gelişmelere bağlı olarak yüksek çalışan devir hızı, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti artmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta, stres, yabancılaşma, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır. İş tatminine yönelik bu sonuçlar çalışanların üretkenlik karşıtı davranışları ile de örtüşmektedir (Gruys ve Sackett, 2003; Foldes, 2006; Seçer ve Seçer, 2007). Çalışanlarca “kasıt”lı olarak örgüt ve üyelerine zarar vermek amacıyla açık veya örtülü eylemler şeklinde ortaya çıkabilen üretkenlik karşıtı davranışlar (Fox vd., 2001; Penney ve Spector, 2005) bireylerarası ve örgütsel boyutu ile örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır (Miles vd., 2002; Seçer ve Seçer, 2007). Bu durumda doğal olarak, çalışanların örgütteki iş’e bağlı emek, çaba ve performansları karşılığında örgüt

yöneticilerinin ortaya koydukları tepkileri olumsuz algıladıklarında üretkenlik karşıtı davranışlarının artış göstereceğinin beklenmesi gerektiğini ifade etmek mümkündür.

Aynı şekilde, çalışanların iş tatmini düzeyini olumlu etkileyecek öncüller (ücret, işin kendisi, çalışma grubu ve koşulları, yönetim biçimi, iletişim kurma kolaylığı vb.) sağlandığında, çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarında (iş yerinden para ve eşya çalma, örgüt mallarına zarar verme, izin hakkını suiistimal etme, işi yavaşlatma, bilgiyi kötü amaçla kullanma vb. davranışlardan kaçınma) negatif bir eğilimin gelişeceği varsayılabilir.

2.2. Araştırma Sorunsalının Dayandığı Varsayımlar ve Hipotezler

Araştırmanın temel varsayımları ve bu varsayımlara bağlı olarak geliştirilen hipotezler ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Araştırma Varsayımları	Hipotezler
1. İş tatmini ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında negatif bir ilişki vardır.	H ₁ : İş tatmini ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında ilişki vardır.
2. İş tatmini üretkenlik karşıtı davranışları etkilemektedir.	H ₁ : İş tatmini üretkenlik karşıtı davranışları olumlu bir biçimde etkilemektedir.
3. Üretkenlik karşıtı davranışlar çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	H ₁ : Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar farklılık göstermektedir.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada verilerin toplanmasında, anket tekniği kullanılmıştır. Anketler ilgili işletmenin insan kaynakları yönetimi departmanı aracılığıyla işletme çalışanlarına yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek ise Brown (2008)'in çalışmasından alınmıştır. İş tatmini ve üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği; (1) *Kesinlikle katılmıyorum*, (2) *Katılmıyorum*, (3) *Ne katılıyorum ne katılmıyorum*, (4) *Katılıyorum* ve (5) *Kesinlikle katılıyorum* şeklinde; Likert Ölçeği'ne göre hazırlanmıştır.

Örneklem: Araştırmanın örnekleme İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren A işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu işletmede toplam çalışan sayısı 250'dir. Örneklem seçiminde kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Ankete katılan çalışan sayısı ise 159'dur. Araştırmanın tek sektör ve işletmede yapılmış olması araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu sınırlılığa rağmen, araştırma sonuçlarının, tekstil sektörü çalışanları ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulguları, sırasıyla, çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin ortaya konulması, ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi, Korelasyon, Regresyon, T-testi ve ANOVA analizi ile verilmiştir.

3.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; toplam 159 çalışanın %67,9 erkek, %32,1'i bayan; eğitim düzeyi, %75,5 lise, %3,8 yüksekokul, %5,7 fakülte ve %15,1 ilkokul; yaş ortalaması ise 30'dur. Çalışanların aynı sektörde çalışma süreleri itibarıyla %19,5'u 1 yıldan az, %45,9'u 1-3 yıl, %24,7'si 4-7 yıl, %5,7'si 8-10 yıl ve %7,5'i 10 yıldan fazla olduğu; aynı işletmede çalışma sürelerinin ise %30,8'i 1 yıldan az, %44'ü 1-3 yıl, %14,5'i 4-7 yıl, %5'i 8-10 yıl ve %5,7'si on yıldan uzun olduğu ve ortalama maaş miktarının ise 950 TL olduğu tespit edilmiştir.

3.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Geçerlilik analizinde ise faktör analizi yapılmıştır.

İş tatmini ölçeğine ilişkin ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı, .670 ve üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeğine ilişkin Alpha Katsayısı ise .930 olarak tespit edilmiştir. İş tatmini üç temel faktörle açıklanmıştır. (1) iş-kişi uyumu (2) iş doyumu (3) işe bağlılık. Üç faktör tarafından açıklanan toplam varyans %55,25'tir. Değişkenlere ait faktör yük değerlerinin ise 0,50'den büyük değer aldığı tespit edilmiştir. Örneklem yeterlilik oranı ise (KMO) ,770'dir. Analiz sonucu elde edilen değerler bir bütün olarak ele alındığında veri setinin kavramsal bir bütünlüğe sahip olduğu görülmüştür.

Üretkenlik karşıtı davranışlar ise bir temel faktörle açıklanmıştır. Faktör tarafından açıklanan toplam varyans %60,02'dir. Değişkenlere ait faktör yük değerlerinin ise 0,50'den büyük değer aldığı tespit edilmiştir. Örneklem yeterlilik oranı ise (KMO) ,920'dir. Analiz sonucu elde edilen değerler bir bütün olarak ele alındığında veri setinin üretkenlik karşıtı davranışları ölçmede kavramsal bir bütünlüğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.3. İş Tatmini İle Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişki

Araştırmada iş tatmini ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki olmadığı

görülmüştür. Çalışmada bağımlı değişken (üretkenlik karşıtı davranışlar) ile bağımsız değişken (iş tatmini)

arasında ilişkinin olmaması regresyon analizinde kurulan modelin de anlamsız olduğunu göstermiştir. Ayrıca

üretkenlik karşıtı davranışların çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği de

saptanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın hipotezlerine ilişkin özet sunum aşağıdaki gibidir.

Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum

Hipotezler	Hipotez Sonucu
H ₁ : İş tatmini ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında ilişki vardır.	Desteklenmemiştir
H ₁ : İş tatmini üretkenlik karşıtı davranışları olumlu bir biçimde etkilemektedir.	Desteklenmemiştir
H ₁ : Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre sergiledikleri üretkenlik karşıtı davranışlar farklılık göstermektedir.	Desteklenmemiştir

Çalışmanın bulguları dikkate alındığında olası çıkarımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ülke şartları dikkate alındığında, çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar bağlamında işten ayrılma niyetlerini gerçekleştirmelerinin kolay olmadığına ilişkin ön kabulün güçlü olması,
- Buna bağlı olarak çalışanların işe gelmeme veya geç gelme gibi eylemlerin sonuçlarını riskli olarak algılamaları,
- İş yerine ilişkin tüm olumsuzluklara rağmen insanların iyi niyetli bir şekilde ahlaklı davranma eğiliminde olmaları,
- İş tatmini ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında ilişki olduğu yönünde bulgular elde edilmişse de, bu çalışma “olay kapanmıştır” denemeyeceğini ve çok daha kapsamlı bir bakış açısı ile konunun ele alınmasında fayda olduğunu göstermektedir.
- Bu bulguların kötü niyetli yöneticilerin elinde olumsuz sonuçlara yol açabileceği de gözden uzak tutulmamalıdır,
- Yönetim gücünü elinde tutanların, yönetilenlere karşı kötü muamelede bulunmamaları için iş tatmini faktörünün bir ikna aracı olarak kullanılması bu bağlamda anlamsız görünmektedir.
- Gözlem yöntemi ile yapılacak çalışmalar bu konuda daha gerçekçi ve tutarlı sonuçlar verebilir.

SONUÇ

Yazında iş tatmini ve üretkenlik karşıtı davranışlar konusunda çok sayıda araştırma ve inceleme yapılmıştır. Bu çalışmalarda iş tatmininin örgütün etkinlik ve üretkenliğine yaptığı katkılar ele alınarak örgütsel amaçları gerçekleştirmedeki yeri ve önemi tartışılmıştır. Ancak, iş tatmini ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiyi doğrudan ölçen araştırmaların yetersiz olduğunu ifade etmek mümkündür. Çalışmanın bulguları iş tatmini ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında ilişki olmadığı şeklinde bir çıkarıma işaret etse de, iş tatmininin derece ve yönüne bağlı olarak çalışanların üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerini etkilemesi bağlamında, örgütlere de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bakımdan, çalışanlar ve yöneticiler açısından yararlanılacak bir araştırma olacağı umulmaktadır. Araştırmanın sadece bir işletmede yapılmış olması dikkate alındığında, daha sonra yapılacak ve birçok işletmeyi kapsayacak araştırmalar için önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Augier, M., Shariq, S.Z. ve Vendelo, M.T. 2001. Understanding Context: Its Emergence, Transformation and Role in Tacit Knowledge Sharing, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5(2) 125-136.
- Bukhari, Z. ve Umail, A. 2009. Relationship Between Organizational Citizenship Behavior&Counterproductive Work Behavior in the Geographical Context of Pakistan, *International Journal of Business and Management*, Vol. 4(1) 85-92.
- Bruk-Lee, V. ve Spector, P.E. 2006. The Social Stressors-Counterproductive Work Behaviors Link: Are Conflicts With Supervisors and Coworkers the Same?, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 11(2) 145-156.
- Demircan Çakar, N. ve Yıldız, S. 2009. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek” Bir Ara Değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 8 (28) 68-90.
- Donuk, B. 2009. Özel ve kamu Sektöründe Görev Yapan Spor Yöneticilerin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21: 179- 185.
- Foldes, J.H.L. 2006. Ethical Misconduct of Senior Leaders: Counterproductive Work behaviours at The Top, Ph. D. Thesis, University of Minnesota.
- Fox, S.; Spector, P.E. ve Miles, D. 2001. Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors And Organizational Justice: Some Mediator And Moderator Tests For Autonomy And Emotions, *Journal of Vocational Behavior*, 59: 291-309.
- Gruys, M.L. ve Sackett, P.R. 2003. Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11(1) 30-42.
- 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.
- Izgar, H. 2008. Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25: 317 -334.

- Jegadeesan, G. 2007. The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. 6(4) 53-60.
- Jones, D.A. 2004. Counterproductive Work Behavior Toward Supervisors Organizations: Injustice, Revenge, Context, Academy of Management Best Conference Paper, School of Business Administration University of Vermont, Burlington.
- Keser, A. 2009. Çalışma Psikolojisi, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Lau, V.C.S.; Au, W. T. ve Ho, J.M.C. 2003. A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behaviour in Organizations, Vol. 18(1) 73-99.
- Li, F., Li, Y. ve Wang, E. 2009. Task Characteristics and Team Performance: The Mediating Effect of Team Member satisfaction, Society for Personality Research, Vol. 37(10) 1373-1382.
- Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1350, Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. 1989. Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York.
- Meglich-S ve Patricia, A. 2006. Perceived Severity of Interpersonal Workplace Harassment Behaviours, Ph.D.Thesis.
- Miles, D. E.; Borman, W. E.; Spector, P. E. ve Fox, S. 2002. Building An Integrative Model of Extra Role Work Behaviours: A Comparison of Counterproductive Work Behaviour with Organizational Citizenship Behaviour, International Journal of Selection and Assessment, Vol.10(1/2) 51-57.
- Mitchell, T.R. ve Larson, J.R. 1987. People in Organizations An Introduction to Organizational Behavior, McGraw Hill, New York.
- Moorman, R. H. 1993. The influence of Cognitive and Affective based Job Satisfaction Measures on the Relationship between Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour, Human Relations, Vol. 46(6) 759-776.
- Mount, M.; Ilies, R. ve Johnson, E. 2006. Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction, Personal Psychology, 59: 591-622.
- Mullins, L.J. 1993. Management and Organizational Behaviour, Pitman Publishing, London.
- Penny, L. M. ve Spector, P. E. 2005. Job Stres, Incivility, and Counterproductive Work Behaviour (CWB): The Moderating Role of Negative Affectivity, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 26: 777-796.
- Sánchez Vital, M.E., Vale, R.S. ve Barba Aragón, M.I. 2007. Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers, Journal of Business Research, 60: 1272-1281.
- Seçer, H.Ş. ve Seçer, B. 2007. Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi, TİSK Akademi, Vol. 2(4), 147-175.
- Spector, P.E. 1997. Job satisfaction Application, Assessment, Causes, and Consequences, Sage Publication, London.

- Spector, P.E. 2000. *Industrial & Organizational Psychology*, John Wiley.
- Staw, B. M. 1986. *Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker*, *California Management Review*, XXVIII(4) 40-53.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. 2001. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınları, Ankara.

OTANTİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN UYARLAMA ÇALIŞMASI

Yrd.Doç.Dr.Akif TABAK

Kara Harp Okulu
atabak@kho.edu.tr

Yrd.Doç.Dr.Ünsal SİĞRİ

Kara Harp Okulu
usigri@kho.edu.tr

Özgür ARLI

Kara Harp Okulu
oarli@kho.edu.tr

Serkan COŞAR

Kara Harp Okulu
scosar@kho.edu.tr

ÖZET

Çalışmanın temel amacı; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'ni (the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)) Türkçe'ye uyarlamak, güvenilirlik ve geçerlik değerleri ile ilgili sonuçları tespit ederek Türk kültürüne uygun hale getirmektir. Ölçeğin uyarlanması esnasında ilk örneklemeden elde edilen veriler ile öncelikle Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) yapılmış uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Müteakiben ölçek ikinci örnekleme uygulanmış, doğrulayıcı ve keşfedici işlemler tekrar edilmiştir. Analizler sonucunda, ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi dört boyutlu olduğu ve ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach alpha değerinin $\alpha=0.910$ olduğu ortaya çıkarılmıştır. Sonuç olarak, Otantik Liderlik Ölçeği Türkçe Anketi ile yapılan çalışmadan elde edilen bulgulardan hareketle, ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin yeterli düzeyde kanıtların elde edildiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, otantik liderlik, otantik liderlik ölçeği, ölçek uyarlama.

1.GİRİŞ

Örgütlerin başarılarında en önemli faktörlerden biri olarak görülen "liderlik" birçok araştırmacı tarafından incelenen ve açıklık kazandırılmaya çalışılan bir konu olmuştur. Günümüzde küreselleşme, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin örgütler üzerinde yarattığı baskılar liderlerin işini gittikçe daha zor hale getirmektedir. Liderin nasıl daha etkili ve verimli olacağı konusu tartışmaların odak noktasını oluşturmakla beraber bu konuda henüz tam bir fikir birliğine varılamamıştır.

Son yıllarda ABD’de doğalgaz şirketi Enron, telekomünikasyon şirketleri Global Crossing ve World Com’da, Japonya’da ev aletleri ve kozmetik devi Kanebo’da yaşanan bazı skandallara bakıldığında, bu olayların merkezinde liderlerin olduğu görülmektedir. Bu şirketlerin yöneticileri maaş, prim ve hisse senedi opsiyonları yoluyla kendi servetlerini arttırmak için muhasebe kayıtlarıyla oynayarak yasadışı ve ahlak dışı yollara başvurmuşlardır. Günümüzde iş yaşamının artan karmaşıklığı ve toplumun liderler üzerine yaptığı baskı yeni liderlik tarzı arayışlarına da sebep olmaktadır. Otantik liderlik kavramının bu ihtiyaçlara cevap vermek üzere dünyada tartışılmaya başlanan yeni bir kavram olduğu görülmektedir.

İşte bu bildirinin amacında son dönemlerde liderlik yazınında tartışılan otantik liderlik kavramını tanıtmak, orijinali İngilizce olan otantik liderlik ölçeğini Türkçeye uyarlamak ve bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin tarafımızdan yapılan çalışmaları aktarmaktır.

2. OTANTİK LİDERLİK

Yönetim yazınında otantik liderlikle ilgili ortak bir tanım olmadığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre otantik kelimesi “*gerçek olan, gerçeğe veya aslına dayanan, orijinal*” anlamına gelmektedir. Otantik lider Avolio vd. (2004) tarafından “*kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları-çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireyler*” olarak tanımlanmaktadır (Kesken ve Ayyıldız, 2008:737). Duiğnan ve Bhindi (1997)’ye göre otantik liderlik “*içten, samimi, hakiki, güvenilir, etik ve dönüştürücü liderliğin bir karışımı*” olarak belirtilmektedir. Genel olarak otantik liderlik destekleyen, dürüst, doğru, kendi kendini geliştiren, başkalarına karşı hassas, samimi, düşünceleri ve davranışları tutarlı liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Luthans ve Avolio (2003) otantik liderliği, liderler ve iş ortakları adına, kişisel gelişimi teşvik eden daha yüksek farkındalık ve öz düzenleme sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

3. OTANTİK LİDERLİK ARAŞTIRMALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ VE ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Otantik liderlik konusunda ilk kapsamlı çalışma Kernis tarafından 2003 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada yazar otantikliği “*kişinin günlük girişimlerinde engellenmemiş gerçek, öz benlik*” olarak belirterek, dört bileşenden meydana geldiğini ortaya çıkarmıştır (Kernis, 2003). Bu bileşenler; farkındalık, önyargısız değerlendirme, davranış ve ilişkisellikler (Kernis, 2003; aktaran Memiş vd., 2009). Iliş vd. (2005) tarafından, Kernis’in (2003) geliştirdiği modelden yararlanılarak, kişisel farkındalık, önyargısız değerlendirme, otantik davranış ve otantik ilişkiyel yönelimleri de içine alan dört bileşenli bir otantik liderlik modeli önerilmiştir. Aynı şekilde Gardner vd. (2005) tarafından çeşitli otantik liderlik görüşleri ve tanımları birleştirilmeye çalışılmış ve kişilik odaklı bir otantik liderlik ve takipçi gelişim modeli önerilmiştir. Gardner vd. (2005)’nin modeli, otantik liderliğin temelindeki kişisel farkındalık ve öz düzenleme bileşenlerine odaklanmaktadır. Otantik öz düzenleme, veriye dayalı karar verme, ilişkilerde şeffaflık ve otantik davranış da dahil olmak üzere otantik öz düzenleme süreci ile ilgili birçok ayırıcı özellik tanımlamışlardır. Iliş vd. (2005) sistemi ile tutarlı olan Gardner vd. (2005) modeli, Deci ve Ryan’ın (2000) öz belirleme kuramının yanı sıra büyük ölçüde Kernis’in (2003) otantiklik konseptinden etkilenmiştir. Ayrıca, Avolio ve Gardner (2005), Luthans ve Avolio (2003), ve May vd.

(2003) otantik liderliğin karar verme ve tutuma rehberlik edecek üstün etik standartlar ile nitelendirilebilecek bir pozitif ahlak bakış açısını da kapsadığını tartışmışlardır.

Otantik liderlik ile ilgili literatürde en güncel çalışma ise Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada otantik liderliğin bileşenleri kişisel farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, veriye dayalı karar verme ve ilişkilerde şeffaflık olarak belirtilmiştir. Otantik liderliğin tarihsel gelişimi içerisinde farklı araştırmacılar tarafından önerilen boyutları karşılaştırmalı olarak **Tablo 1**'de görülmektedir.

Tablo 1. Otantik Liderlik Boyutlarının Tarihsel Gelişimi

	Kernis (2003)	Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005)	Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa (2005)	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008)
BOYUTLAR	Farkındalık (awareness)	Kişisel farkındalık (self-awareness)	Otantik öz düzenleme (authentic self-regulation processes)	Kişisel farkındalık (self-awareness)
	Önyargısız değerlendirme (unbiased processing)	Önyargısız değerlendirme (unbiased processing)	Veriye dayalı karar verme (balanced processing of information)	İçselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective)
	Davranış (action)	Otantik davranış (authentic behavior/acting)	İlişkilerde şeffaflık (relational transparency)	Veriye dayalı karar verme (balanced processing of information)
	İlişkisel (relational)	Otantik ilişkisel yönelimler (authentic relational orientation)	Otantik davranış (authentic behavior)	İlişkilerde şeffaflık (relational transparency)

Memiş vd.(2009)'nin yaptıkları bir çalışmada batı literatüründe tanımlanmış olan otantik liderliğin Türkiye'deki bileşenleri, öncülleri ve astlar üzerinde yarattığı etki incelenmiştir. Keşif çalışması olarak yürütülen bu çalışmada odak grup çalışması ve derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Verilerin içerik analizine tabi tutulması sonucunda, literatürde daha önceden yer alan ve otantik liderliğin bileşenlerini oluşturan "*kendini tanıma, ilişkilerde şeffaflık, karar almada dengeli yaklaşım ve içselleştirilmiş ahlak anlayışı*"nın Türkiye'de de otantik liderlik özellikleri arasında görüldüğü ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, literatürden ayrı olarak, Türkiye'de her bir otantik liderlik bileşeninin "kişi odaklı" ve "bütünleştirici" olmak üzere iki tamamlayıcı yaklaşımdan oluştuğu ortaya çıkarılmıştır.

Walumbwa vd. (2008); Kernis (2003), Gardner vd.'nin (2005) ve Illies vd.'nin (2005) çalışmalarını esas alarak otantik liderliğin yukarıda belirtilen dört bileşenine ilişkin açıklamalar aşağıdadır:

Kişisel farkındalık, bir kişinin hayata nasıl anlam verdiği ve çıkarttığı ve bu anlam verme sürecinin o kişinin zaman içinde kendisini değerlendirme şekline nasıl etki ettiğine dair bir kavrayış olarak belirtilmektedir.

İlişkilerde şeffaflık, kişinin başkalarına tanıttığı otantik benliği (sahte ya da çarpıtılmış benliğin zıttı) olarak ifade edilmektedir. Gereksiz duygu gösterilerinin en aza indirilmesi,

dürüst bilgi paylaşımı, gerçek görüş ve duyguların ifade edilmesi yoluyla güvenin ön plana çıkartılmasıdır.

Veriye dayalı karar verme, karar vermeden önce tarafsız bir şekilde bütün ilişkili verileri analiz etmektir.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı, benimsenmiş ve bütünleştirilmiş bir öz düzenleme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz bir ahlak anlayışı kişinin kendisini organizasyonun veya toplumun baskılarına göre değil, kendi ahlaki standartları ve değer yargılarına göre yönlendirmesidir.

Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından otantik liderlik ölçeği geliştirmek için teorik olarak içerik alanlarını en iyi şekilde açıklayan 35 ifade üretilmiş, bunlar daha sonra sadeleştirilerek 22 ifadeye indirgenmiştir. Ölçekteki 22 ifade üniversite öğretim üyeleri ve doktora öğrencilerine verilmiş ve kendilerinden rastgele sıralanmış ifadelerin dört bileşenden hangisine uyduğunu belirlemeleri istenilerek içerik geçerliliği değerlendirilmesine tabi tutulmuştur. Bu işlemin yapılabilmesi için her bir değerlendiriciye daha önce tanımlanan dört otantik liderlik boyutu hakkında kısa birer tanım verilmiştir. Değerlendiricilere verilen 22 ifadeden 16 tanesi yüksek bir oranda dört bileşenden birisine dahil edilmiştir. Altı ifade ise dört bileşenden hiçbirisi altında uygun bir şekilde sınıflandırılmamıştır. Bu 6 ifade ihmal edildikten sonra 16 ifadeden oluşan nihai bir havuz elde edilmiştir. Değerlendirmelere ve ifadelerin belirtilen kategorilere uygunluğu hakkındaki yorumlara dayanarak bazı ifadeler yeniden gözden geçirilmiştir. İfadeler şu şekilde dağılmaktadır: kişisel farkındalık (4 ifade), ilişkilerde şeffaflık (5 ifade), içselleştirilmiş ahlak anlayışı (4 ifade) ve veriye dayalı karar verme (3 ifade).

4.YÖNTEM

Örneklem

Analizler iki farklı örneklem üzerinde yapılmıştır. Öncelikle anket doktora ve yüksek lisans eğitimine devam eden 68 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Katılımcıların yaş ortalaması 31,32 olup %24'ü kadındır.

İkinci örneklemde ise özel sektörde faaliyet gösteren bir tekstil firmasındaki, toplam 191 çalışan yer almaktadır. Örneklemde yaş ortalaması 33.47'dir. Katılımcılar büyük oranda işgörenlerden oluşmakta ve katılımcıların yaklaşık olarak %55'i en az lise mezunu seviyesindedir. Katılımcıların ortalama çalışma süresi 9.63 yıl iken, kadın katılımcılar katılanların %44'ünü oluşturmaktadırlar.

Otantik Liderlik Ölçeği

Orijinal ölçek İngilizcedir. Ölçek öncelikle ifadelere aşina olmayan bir tercüman tarafından Türkçeye çevrilmiş, daha sonra başka bir tercümandan ise, orijinal ölçeği görmeden ve belirsiz görünen ifadeler hakkında yorum yapması istenilerek aynı ifadelerin İngilizceye geri çevrilmesi istenilmiştir. Bu işlem ifadelerde çok büyük değişiklikler olmadığını

göstermiştir. Ölçeğe açıklama ve demografik bilgiler kısmı eklenerek Türkçe Otantik Liderlik Anketi oluşturulmuştur.

Otantik liderlik ölçeği 16 maddelik, 5 basamaklı Likert tipinde (Sıklık seviyesi 0:Hiçbir zaman, 1:Çok seyrek, 2:Ara sıra, 3:Sık sık, 4: Her zaman) oluşmaktadır. Ölçek; 4 boyutlu bir yapıdadır. Bu boyutlar; **Tablo 2**'de gösterilmektedir.

Tablo 2.Ölçekteki İfadelerin Boyutlara Dağılımı

BOYUTLAR	İFADELER
Kişisel farkındalık	13,14,15,16
İçselleştirilmiş ahlak anlayışı	6,7,8,9
Veriye dayalı karar verme	10,11,12
İlişkilerde şeffaflık	1,2,3,4,5

Ardından, oluşturulan maddelerin geçerliliğinin sınanması ve kontrolünü kapsayan birinci örnekleme ön uygulama yapılmıştır. Daha sonra, elde edilen verilerden istifadeyle, ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya çıkarmak üzere, doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi yapılmış, çıkan sonuçların uyum iyiliği değerlerinin uygun çıkması sonucu ($X^2/sd=1.70$, RMSEA=0.06, CFI=0.94, RMR=0.07) anket büyük örnekleme uygulanmıştır. Müteakiben güvenilirlik, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri AMOS ve SPSS programları kullanılarak yapılmıştır.

5.BULGULAR

Bu çalışmada Walumbwa vd. (2008) tarafından özgün çalışmada esas alınan üç model test edilmiştir (**Tablo 3**). Birincisi, 16 ögenin tek bir otantik liderlik faktörünü gösterdiği tek faktörlü model; ikincisi, öğelerin kendi faktörlerine yüklenebilecekleri birinci düzey faktör modeli; üçüncüsü ise, öğelerin ait oldukları faktörlere yüklendikleri ve dört faktörün ikinci derece örtük otantik liderlik faktörüne karşılaştırmadaki uyum iyiliklerinden, ikinci düzey faktör modelinin diğer iki modele nazaran veriye daha iyi uyum sağladığı görülmektedir ($X^2/sd=1.78$, RMSEA=0.06, CFI=0.94, RMR=0.07)*. Her ne kadar doğrulayıcı faktör analizi(CFA) sonucunda uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde elde edilmiş olsa da,ayrıca yapı geçerliliği bağlamında ölçekten elde edilen verilerle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, ölçeğe ilişkin elde edilen faktörler ile bunların faktör yükleri **Tablo 4**'de verilmiştir. Aynı zamanda Her bir faktöre ilişkin güvenilirlik bağlamında iç tutarlılık katsayıları (Cronbach alfa katsayısı) da kabul edilebilir düzeylerde dir.

* Üçüncü model matematiksel olarak ikinci model ile eşdeğerdir. Ancak bununla birlikte, birinci düzey faktör modelinde yaygın olarak görülen düzeltilmiş hatalara açıklama getirerek birinci düzey faktörler arasında ilişkili varyasyona olanak vermesi nedeniyle eğer mümkünse ikinci düzey faktör modeli tercih edilebilir (Gerbing ve Anderson, 1984; aktaran Walumba vd., 2008).

Tablo 3. Analiz Sonuçları

MODEL	χ^2	df	χ^2/df	CFI	RMSEA	RMR
Tek faktör modeli	439.33	104	4.22	0.76	0.13	0.11
Birinci düzey faktör modeli	176.66	98	1.80	0.94	0.06	0.07
İkinci düzey faktör modeli	178.27	100	1.78	0.94	0.06	0.07

Tablo 4. Faktör Yükleri

İFADE	İLİŞKİLERDE ŞEFFAFLIK (.81)	İÇSELLEŞTİRİLMİŞ AHLAK ANLAYIŞI (.78)	VERİYE DAYALI KARAR VERME (.78)	KİŞİSEL FARKINDALIK (.89)
1	0.66			
2	0.77			
3	0.75			
4	0.55			
5	0.69			
6		0.68		
7		0.76		
8		0.77		
9		0.67		
10			0.67	
11			0.52	
12			0.75	
13				0.65
14				0.83
15				0.80
16				0.82

Not: Parantez içindeki değerler Cronbach alfa katsayılarıdır.

6.TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada; Walumbwa vd. (2008)'den Türkçeye çevrilen Otantik Liderlik Ölçeği'nin uyarlanması kapsamında, Doğrulayıcı ve Keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; dört boyutlu yapıdaki ikinci düzey faktör modeli ile en iyi uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir.

Araştırmaya katılanların yaklaşık %74'ünü lise ve üstü mezunu oldukları göz önüne alındığında; Otantik Liderlik Ölçeği Türkçe Anketi'ndeki maddelerin çalışmaya katılan denekler tarafından oldukça anlamlı bir şekilde ayırt edilebildiği görülmektedir.

Otantik Liderlik Ölçeği Türkçe Anketi ile yapılan çalışmadan elde edilen bulgulardan hareketle, ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin yeterli düzeyde kanıtların elde edildiği söylenebilir. Bu çalışmada orijinal ölçeğe benzer şekilde alt ölçeklerden elde edilen güvenilirlik katsayıları ve faktör yüklemelerinin çok yüksek olmasının nedeninin ise, alt

ölçeklerdeki madde sayısının azlığından veya seçmiş olduğumuz örneklemin niteliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Tüm ölçeğin güvenilirlik değerine bakıldığında, $\alpha = .910$ olduğu görülmektedir. Orijinal ölçekte olduğu gibi maddeler aynı faktörler içerisinde toplanmışlardır.

Bu araştırmada kullanılan örneklemden elde edilen bulguların, ölçeğin genellenebilirliğini sınırlandırdığı göz önünde tutulmakla birlikte, Walumbwa vd. (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'nin kriter geçerliliği gibi geçerlilik çalışmalarının da yapılabileceği ve sonrasında da bu anketin Türkiye'de konuyla ilgili araştırmalarda kullanılabilecek ölçme aracı olabileceği görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., May, D. R. 2004. Unlooking The Mask: A Look At The Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes And Behaviors, *Leadership Quarterly*, 15, ss.801-823.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A. ve Schriesheim, C. A., 2005. Looking forward but learning from past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, *The Leadership Quarterly*, Vol.16 475-493.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., 2000. "What" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11: 227-268.
- Duignan, P. ve Bhindi, N. 1997. Authenticity in leadership: An emerging perspective, *Journal of Educational Administration*, 35(3), 105-209.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. O. 2005. Can you see the real? A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, Vol.16 343-372.
- Illies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes, *The Leadership Quarterly*, Vol.16 373-394.
- Kernis, M.H. 2003. Toward a conceptualization of optimal self-esteem, *Psychological Inquiry*, Vol. 14 1-26
- Kesken, J., Ayyıldız, N. A., 2008. Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik, *Ege Akademik Bakış*, 8(2):729-754.
- Luthans, F., ve Avolio, B. J. 2003. Authentic leadership: A positive developmental Approach, K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Der.), *Positive organizational scholarship*: 241-261. San Francisco: Barrett-Koehler.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T.D., Avolio, B. J., 2003. Developing the Moral Component of Authentic Leadership, *Organizational dynamics*, 32, 3, ss.247-260.
- Memiş, Ç. A., Aydın, G. K., Kabasakal, H., Saraçer, B. E. 2009. Türkiye'de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Sempozyumu Bildiri Kitabı.
- Shamir, B., Eilam, G. 2005. "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly*, 16: 395-417.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, Vol. 34(1) 89-126.

YÖNETİMDE PYGMALION ETKİSİ: AKADEMİK YÖNETİCİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ali AKDEMİR

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
aliakdemir@comu.edu.tr

Serhat SOYŞEKERCİ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga Meslek Yüksekokulu,
soysekerci@comu.edu.tr

ÖZET

Pygmalion etkisi yöneticilerin belli bir süre sonra astların beklentilerine denk düşen davranışlar sergilemesidir. Mitsel, edebi ve bilimsel çalışmalar yoluyla tasarılan Pygmalion etkisi; öğretmen-öğrenci, hekim-hasta, işveren-işgören gibi farklı örgütlerde yapılan bir dizi araştırmalara konu olabilmektedir. Bu bildiri, üniversitelerde akademik ve idari yöneticiler ile öğretim üyeleri arasında ortaya çıkan Pygmalion etkisine odaklanmıştır. Bildirinin kuramsal ve görgül yeni araştırmalara temel teşkil edebilecek varsayımlar içermesi açısından zengin parametreler taşıdığı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Pygmalion, Pygmalion etkisi, akademik ve idari yöneticiler, Pygmalion Liderlik Modeli

1. AMAÇ

Bu araştırmanın ilgi odağı mitsel, edebi ve bilimsel bir yaklaşımdan esinlenerek tasarlanmıştır. Pygmalion'un mitsel yönü Grek mitolojisinde yaptığı heykele âşık olan Kıbrıslı bir heykeltıraşa, edebi yönü İrlandalı oyun yazarı George Bernard Shaw (1856–1950) 'un bir insanı değiştirmede dilin ve çevrenin önemini vurgulayan Pygmalion eserinde karşılığını bulmaktadır. Araştırmanın ilgi odağını çerçeveleyen ortam ise Pygmalion etkisinin akademik ve idari yöneticiler üzerinde incelenmesidir. Bu bağlamda olmak üzere Pygmalion etkisinin öğretmen-öğrenci, hekim-hasta, yönetici-işgören ve akademik yönetici-öğretim elemanı arasında farklı örgütlerde yapılan bir dizi araştırmalara konu olabileceği düşünülmektedir.

2. SORUNSAK

Grek mitolojisine göre Kypros adasında mesleğine âşık Pygmalion adlı bir heykeltıraş yaşamakta, mesleğine bağlandıkça insanlardan bir o kadar kaçmakta ve yaptığı cansız heykelleri ile ilgilenerek dertlerini ve tasalarını onlara anlatmaktadır. Pygmalion bir gün

fildişinden etkileyici bir kadın heykeli yapar. Galateia adını verdiği bu heykele âşık olan Pygmalion onu sürekli sevip okşamakta ancak cansız olduğu için ona ulaşamamanın acısını yaşamaktadır. Pygmalion' un bu acılı durumunu gören Tanrıça Aphrodite heykele can vererek onun acısını dindirir (Bethea, 2000; Gürel & Muter, 2007). Bu hikâye bilimsel çalışmalara konu olabilmesi açısından “gerçekleşen inanış veya beklentinin gerçekleşmesi” (Özbent, 2007: 271) şeklinde psikolojik bir olguya dönüşmüştür. Dayanağını mitolojiden alan bu söylence İrlandalı oyun yazarı George Bernard Shaw'un Pygmalion (1912) adlı eserindeki temada karşılık bulmaktadır. Eserde köylü bir çiçekçi kızı hanımefendiye dönüştürerek yüksek sosyeteye kazandıran ses mühendisi Profesör Henry Higgins'e âşık olan ancak bu aşka karşılık bulamayan Eliza Doolittle'in hikâyesi anlatılmaktadır. Ne var ki eserin özü bu olay örgüsü üzerine odaklı değildir. Eserin arka planında dil ve davranış yoluyla bir insan kişiliğinin ne denli değiştirilebileceği yatmaktadır. Çünkü Higgins, Doolittle'in gözünde hep bir yönetici (eserde bu vurgu sınıflı bir toplum yapısına gönderme yapması açısından 'governor' olarak telaffuz edilir) ya da onun 'efendisi' olarak kalacaktır. Dolayısıyla eserin kırılma noktası Eliza Doolittle'in sözlerinde şöyle yansıma bulur: “Herkesin edinebileceği (giyim, konuşma, yeme-içme adabı gibi) şeylerin dışında bir hanımefendi ile bir çiçekçi kız arasındaki fark, davranışında değil ona nasıl davranıldığındadır. Ben Profesör Higgins'in gözünde hep bir çiçekçi kız olarak kalacağım, çünkü o bana hep bir çiçekçi kızmışım gibi davranıyor ve hep öyle davranacak; ama sizin gözünüzde bir hanımefendi olabileceğimi biliyorum, çünkü siz bana hep bir hanımefendiymişim gibi davranıyorsunuz ve hep öyle davranacaksınız” (Shaw, 2007: 41; Livingston, 1999: 52). Pygmalion'un gerek mitsel ve gerekse edebi temasında üst ile ast arasındaki ilişki dikkate değerdir. Bu ilişkisellik mitolojik temada Pygmalion (üst)-Galateia (ast), edebi temada ise Higgins (üst)-Doolittle (ast) arasında gerçekleşmektedir. Öte yandan Pygmalion'un mitsel ve edebi temasının dışında 1964 yılında “My Fair Lady” ismiyle Audrey Hepburn (Doolittle) ve Rex Harrison'un (Higgins) başrollerini paylaşarak sinemaya uyarlandığı görülmektedir (Lerner, 2008; Akdemir, 2008: 71). Benzer yılları takip eden süreçte bilimsel ve pedagojik açıdan yapılan çalışmalarda Robert Rosenthal ve Lenore Jacobson (1968) bir sınıfta deneysel olarak Pygmalion etkisini ilk gösteren araştırmacılar oldular (Eden vd., 2000: 172). Dolayısıyla ast-üst arasındaki ilişkiye dayalı yönetimde Pygmalion etkisini bulabilmek için iki temel soruya yanıt aranmaktadır: 1-) Yöneticilerin beklentilerinin astların davranışları üzerindeki etkisi nedir?; 2-) Yöneticiler astlarına üstün performansa yol açacak biçimde nasıl davranırlar?

3. KATKI

Pygmalion etkisi yöneticilerin belli bir süre sonra astların beklentilerine denk düşen davranışlar sergilemesidir. İlk olarak bir sınıf ortamında yapılan “zekâ testi” (Rosenthal, & Jacobson, 1968; Rosenthal, 2002; Fries vd., 2006: 339) uygulamalarında öğretmenin öğrencinin başarılı ya da başarısız olacağı yönündeki beklentisinin öğrenciyi başarılı ya da başarısız yapabildiği görülmüştür. Pygmalion etkisinin öğretmen-öğrenci ilişkisine dayalı ağırlık merkezi “öğretmenin beklentisini arttırması, öğrencilerin genel zekâsını arttıracacağı” (Spitz, 1999: 230) savına dayanır. Öğretmenlerin zekâ seviyesi yüksek ve çalışkan olduğuna inanan öğrenciler ile daha yumuşak bir ses tonuyla ve daha uzun aralıklarla konuşması bu duruma bir örnektir (Özbent, 2007: 270). Öğretmenin deney grubunda bulunan öğrencilerle araştırma ile ilgili amaçlarını paylaşması sonucunda öğrencilerin öğretmene karşı geliştirdiği olumlu tutum onların araştırmacının çalışmasının başarılı olmasını sağlamak amacıyla gerçek durumu yansıtmayabilir (Aydede, 2006: 115). Buna rağmen Pygmalion etkisinin en esaslı ilkesi, yöneticilerin başarı beklentilerinin astların başarısını bir şekilde etkileyecek olduğudur (Tierney ve Farmer, 2004: 426-427). Uygulamalı deneyler zamanla terapist-hasta ilişkisine yönelik yapılmıştır (White ve Locke,

2000: 391). Özellikle hekimin beklentisi hastanın sağlığı (bedensel ya da zihinsel) üzerinde etkili olmakta ve hekimin hastalığın seyri üzerinde kötümser tahminde bulunması hastaya zarar vermektedir (Aydoğan, 2003: 212). Yöneticilerin astlarına yüksek başarı gösterecekleri inancına dayalı muamelesinin astları bu imaja uygun davranmaya yöneltmekte, başarı olasılığı bulunmayan insanlarmış gibi davranması ise astların olumsuz beklentilerine karşılık gelmektedir. Astların yüksek davranış beklentilerine karşılık veren yöneticilere ilişkin liderlik alanlarının oluşturulması Pygmalion Liderlik Modeli (PLS) adı verilen deneysel çalışmalarda görülmekte ve bu sayede astlara yüksek performans beklentilerini taşıyan yönetici davranışlarının neler olabileceği üzerinde durulmaktadır. Birkaç kuramsal yaklaşımın üstüne deneysel bulgular temel alınarak yürütülen bu lider davranışında astlara yüksek beklentiler taşıdığı, yüksek motivasyon ve gayreti uyardığı farz edilmektedir (Eden, 1992; Eden vd., 2000: 176; Knippenberg vd., 2004). Ancak ne var ki Pygmalion etkisine yönelik ilk uygulamalarda beklentiler son derece gerçekçi ve sınırlı iken (Rosenthal & Jacobson, 1968), Pygmalion Liderlik Modeli gibi sonraki çalışmalar yöneticilerin yüksek performans beklentileri olduğu zaman kullanılan davranış modellerine zemin hazırlamakta (Eden vd., 2000; Hui & Lee, 2000: 229) ve yönetsel bağlamda Pygmalion etkisi, lider davranışının beklentilerine odaklanmaktadır (White ve Locke, 2000: 389). Günümüzde Rosenthal ve Jacobson'un çalışmaları öğrencilerinin başarı potansiyellerini arttıran öğretmenlerin beklentilerinin birçok psikolog ve eğitimler tarafından hâlâ desteklendiğini göstermektedir (Spitz, 1999).

4. KAPSAM

Bu araştırma yöneticilerin (üst) öğretim üyelerinden (ast) beklentilerinin neler olduğu ve bu beklentileri karşılamak için nasıl davranmaları gerektiği şeklinde akademik ve idari yöneticileri kapsayan iki temel grup üzerinde şekillenmiştir. Birinci grup Rektör Danışmanlığı görevini yürüten idari yöneticilerdir. İkinci grup ise Dekanlık, MYO Müdürlüğü ve Bölüm Başkanlığı görevini yürüten akademik yöneticilerdir. Bu iki yönetici grup karşılaştırılarak akademik kadronun beklentilerine karşılık gelen Pygmalion etkisinin sadece yönetici grup ile sınırlı kalmak kaydıyla yönetici davranışlarının ne şekilde biçimlendiği belirlenmeye çalışılmaktadır.

5. YÖNTEM

Bu araştırma sınırlı bir araştırma grubunu içermekle birlikte başlangıç niteliği taşımakta ve pilot bir uygulama sahası göz önüne alınarak nitel araştırma yöntemine göre yarı yapılandırılmış mülakata dayalı temellendirilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Görüşmeler esnasında kullanılan soru-yanıt yönteminde akademik ve idari yöneticilere yöneltilen sorulara yanıt aranırken söylenen şeyin arkasında nelerin yattığı hedeflenmiştir (Gadamer, 2009: 152). Araştırmanın seçimi için önemli olduğu düşünülen ölçütlerin araştırma evrenini bütün nitelikleri ile karşıladığı savından hareketle, (Gökçe, 2006: 77) Rektör Yardımcıları (3), Fakülte Dekanları (1), MYO Müdürleri (2) ve Bölüm Başkanları (2) ile yapılan görüşmeler sonucunda akademik ve idari yöneticilerin davranışsal kodlarının belirlenmesi amaçlanmış, bu hususta belirgin olan özellikler ve davranışlar saptanmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle astlara sunulan olanaklar ile onların yetkinlikleri arasında bir "ilişkiyi arama" (Sencer ve Sencer, 1978: 70) hedeflenmiştir. Benzer şekilde bu araştırmanın sınırı içinde yönetimde Pygmalion etkisinin olumlu tarafına odaklanılmıştır. Mülakat soruları araştırma kapsamına alınan akademik ve idari yöneticilerin genel özellikleri ve davranış biçimleri temelinde şekillendirilmiştir.

6. BULGULAR

Güncel çalışmaların bulguları Pygmalion etkisine ilişkin yazını doğrulamakta, olumlu Pygmalion etkisine yönelik alanyazını ile saha çalışmaları arasında koşutluk olduğu görülmektedir.

Tablo: Akademik ve İdari Yöneticilerin Pygmalion Etkisi Bağlamındaki Bütünleşik Yanıtları

	-Yöneticilerin Beklentilerinin Astların Davranışları Üzerindeki Etkisi -Yöneticilerin Astlara Üstün Performans Eksenli Davranışları
Akademik Yönetici1	Kurumsal aidiyet ve bağlılık beklentisi karşısında maddi ve psikolojik olanaklar, destekler sunmaktadır. Buna karşın astlar, yüksek performans, kurumsal aidiyet ve birlik duygusu geliştirmektedirler.
Akademik Yönetici2	Saygı ve profesyonel yaklaşımın yanında akademik olmaya uygun davranışlar beklenmektedir. Bunu gerçekleştirmek için maddi olanaklardan daha çok psikolojik motivasyon faktörlerini kullanmaktadır. Ancak bu yaklaşımın astların beklenen performans düzeyine erişmelerini sağlamadığı anlaşılmaktadır.
Akademik Yönetici3	Yüksek akademik performans ve olumlu-uzlaşmacı tutum ve davranışlar beklentisi bulunmaktadır. Bu amaçla astlara daha çok hijyenik olanaklar sağlamaktadır. Buna karşın astların geçmişten taşıdıkları kişilik beklentilerinin yeterli olmadığı hallerde astlardan beklentilerine uygun yanıtlar alamamaktadır.
Akademik Yönetici4	Astlarda yüksek standartlı akademik performans beklentisi mevcuttur. Bunu sağlamak için astlara daha çok pozitif bir iş ortamı ve sıcak ilişkiler temelinde psikolojik destekler sunmaktadır. Ancak astlardan beklenen davranışların alınmadığını ileri sürmektedir.
İdari Yönetici	Astlardan yüksek görev bağlılığı ve performans beklentisi bulunmaktadır. Bunu sağlamak amacıyla astlara uygun çalışma şartları ve ortamı sunmaktadır. Bu duruma koşut olarak astların beklenen tutum ve davranışları sergilediklerini ifade etmektedir.
Akademik ve İdari Yönetici1	Astlardan yüksek farkındalık ve görev bilinci ekseninde pozitif performans beklentisi bulunmaktadır. Buna karşılık astlara maddi ve psikolojik destekler sağlamaktadır. Astların bu beklentiye karşılık gelen davranışlarının çoğunlukla olumlu bir seyir izlediği ve fakat ara ara astın durumundan ve olanakların yetersizliğinden kaynaklı düşük performans sergilediğini ileri sürmektedir.
Akademik ve İdari Yönetici2	Astlarda yüksek idari ve akademik performans ile örgütsel bağlılık beklentisi mevcuttur. Buna karşılık astlara maddi, donanımsal ve psikolojik destek olanakları sağlamaktadır. Ancak bunlar karşısında üst davranışının çoklukla bireysel beklentiler ve çıkarlar ekseninde şekillenme eğilimini gösterdiğini, dolayısıyla sunduğu olanaklara karşılık gelen ast davranışlarının gelişmediğini ileri sürmektedir.
Akademik ve İdari Yönetici3	Astlar, beklentisi sunulan olanaklara karşılık gelecek tutum ve davranışları gerçekleştirmektedir. Bu amaçla astlara maddi olanaklar sağlandığı ileri sürmektedir. Buna karşılık astlar kendilerine sunulan olanakları pozitif kullanacak nitelikte performans göstermektedirler.

Pygmalion etkisi Bölüm Başkanı, Dekan, MYO Müdürü gibi akademik yöneticilerde ve Rektör Yardımcıları olarak idari yöneticilerde farklı nitelikte seyir izlemektedir. Akademik ve idari yöneticilerin astlarına davranış biçimleri ve bu davranışın sonucunda oluşan beklentinin astların yeterliliğine ne şekilde yansıdığı sorularına verilen yanıtların çok anlamlı bir değişken içermediği gözlemlenmiştir. Öncelikli olarak akademik ve idari görevin yöneticilere yükledikleri rol ve bu rolle uzlaşma önem taşımaktadır. İkinci olarak astın kurumsal bağlılığını artırıcı faktörler yönetsel kademelerin her birinde değişiklik göstermektedir. Genel kabul görmüş nezaket kuralları içindeki iletişimin astlara olumlu yansıdığı gerek akademik gerekse idari yöneticilerde ortak bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda bir Bölüm Başkanının “emir cümlelerinden kaçınarak öğretim üyeleri ile iletişime girdiğimde onlara hiçbir olanak sunmasam bile (çalışma masası, PC veya koltuk vs) aldıkları manevi doyumun performanslarına olumlu yansıdığı

görüyorum” demesi bu duruma örnektir. Benzer düşünce bir Rektör Yardımcısından gelmektedir: “İdari görevimde kurumun idari işlerini yürüttüğüm masa ile akademik işleri yürüttüğüm masa ayrıdır. İkinci masada ortak bilimsel çalışmalar yürüttüğüm veya tez danışmanlığı yaptığım meslektaşlarımızla çalışmanın verdiği doyum hem beni hem de onları verimli hale getiriyor. Bu yüzden ikinci masanın yerini astlara model oluşturmak ve bilimsel açıdan performanslarını arttırmak adına oldukça önemsiyorum”. Takdir, iletişim ve ödül motivasyonlu bir beklentinin olmadığı yöneticiler astlarına yüksek performansa yol açacak bir davranış sergilememektedirler. Bir Bölüm Başkanı şunları söylemektedir: “Herkes zaten yükselmek niyetinde olduğundan astları mutlu etmek, gönlünü okşamak gibi bir gaye söz konusu olamaz”. Bu düşüncenin ileri adımı bir Dekandan gelmektedir: “Aranızda bir ilişki ve bir kesişme noktası yoksa sizin için astların beklentileri bir değer taşımıyor”. Yapı işleri, döner sermaye ve daire başkanlıkları gibi idari yöneticilerin yönetsel ilgi alanlarının astlarla beraber yapılacak toplantılar aracılığıyla kurumsal aidiyeti gerçekleştireceğinin altı çizilmektedir. Bilhassa sonuç odaklı çalışan idari yöneticilerin “astları değerlendirme toplantıları” düzenlemesi ve rutin çalışma esaslarının belirleneceği bu tür toplantılarla verimliliği arttıracak hususuna vurgu yapılmaktadır. Öte yandan akademik yöneticiler astların terfi ve kariyer odaklı uzun vadeli amaçlarını tesis etmelerine odaklı olduklarından astlarla birebir iletişimin ağırlığına yönelmektedirler.

Yöneticiler astlara mutlaka olanakların sunulmasından yanadır. Ancak bu durumun akademik ve idari yöneticiler açısından göreliliğini vurgulamak gerekir. Bunun gerekçesi ise yetkinliğini ortaya koyamayan astın mazeret sunma gerekçelerini bertaraf etmekten kaynaklanmaktadır.

Pygmalion etkisinin oldukça homojen mantığı yöneticilerin sunduğu olanaklar ile öğretim üyelerinin yeterliliği arasındaki ilişkiye dayanır. Ancak akademik yaşamda olanaklar ile yeterliliğin her zaman doğru orantılı artmadığı görülmekte ve bu durum idari bir yönetici tarafından şöyle değerlendirilmektedir: “Laboratuarda çalışmayı kendine angarya olarak gören öğretim üyesine olanak yaratmanın hiçbir faydası yoktur. Ayrıca astlara sunulan olanakın iyi tespit edilmesi gerekir. Akademik Performans Ödülü verilirken yanında bir flash bellek veya bir dolmakalem de verilmesi kimi için önemliyken kimisi için hiçbir anlam ifade etmez. Hatta verilen Akademik Performans Ödülü'nden ziyade yanında verilen flash belleğin kendisine daha çok yarar sağladığını düşünen öğretim üyelerine bile rastladığımız oluyor”. Gerçekten de maddi ve manevi tatmin arasındaki ilişkiden astların takdir edilmesine kadar sunulan olanaklara bir akademik yönetici şöyle temas etmektedir: “...Bunu duymak isteyen öğretim üyeleri var ve hep takdir bekliyorlar. Bu beklenti onlar için sanki bir alışkanlığa dönüşmüş. Çok sayıda SSCI yayını olan ve bundan dolayı üniversite vakfının hediyeleri ile tatmin olmayıp vakfın parasıyla bunu bir kazanca dönüştüren öğretim üyeleri olabiliyor. Dolayısıyla yayın yapmalarını güdüleyen ana etmen manevi değil, maddi doyum alanı aramaktan kaynaklıdır”.

Genellikle akademik ve idari yöneticiler astların performansını artıran sebeplerin başında kurumsal bağlılık ve takdir edilme duygusunu ön planda görerek Pygmalion etkisine doğrudan yansıdığını vurgulamaktadırlar. Yaş günü kutlamaları, hastalık durumunda ilgili ve içten yaklaşım, ölüm ve evlilik törenlerine katılım gibi kurumsal bağlılık yaratan unsurların astların yeterliliğine doğrudan katkı sağladığı ileri sürülebilir.

7. SONUÇ

Örgütlerde Pygmalion etkisinin direkt uygulamasını engelleyen bazı sorunlar göze çarpmaktadır. Bu sorunları daha iyi anlamak için genelde astlardan gelecek yanıtlara, özelde ise astların davranışlarının karakteristik özelliklerine, cinsiyet pratiklerine, bilinçaltından bilinç düzeyine doğru astların davranışlarını yöneltmek için yöneticilerin aldattıcı tuzaklarına yönelik bilgi seviyesini inşa etmenin önemine odaklanmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Öte yandan astların entelektüel seviyelerinin yüksek oluşu yöneticilerin onlar üzerinde beklentilerini değiştirme yönündeki eğilimlerini hüsrana uğratma riski de taşımaktadır. Bu da astlar üzerindeki performans dayalı bir beklentiyi ya da 'kehaneti' sağlamayı haksız çıkaracak, 'kendi kendini gerçekleştirme kehaneti' (self-fulfilling prophecy) ya da kişinin kendini gerçekleştirmesini esas alacaktır (Spitz, 1999: 228). Böylece Pygmalion etkisinin olumsuz tarafına yönelmek taraflar arasındaki ilişkiye yeni bir biçim vermek anlamına gelmektedir. Böylesi bir bakış açısı haliyle Pygmalion etkisini olumsuz bir zeminde değerlendirmeyi öne çıkarmaktadır.

8. GELECEKTE YAPILACAK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Olumsuz Pygmalion etkisine gelecekte yapılacak yeni çalışmalarla anlamlı bir boyamsallık katılabileceği düşünülmektedir. Öğretmen-öğrenci ilişkisinden değerlendirdiğimizde genellikle ilk defa sınıfa giren her öğretmen, öğrencinin sınırları keşfetme çabasında olduğunu bildiğinden normalden daha sert davranır. Aslında en sert davranan öğretmen, gerçekte oldukça toleranslı birisidir. Bu özelliğini bildiği için ilk günden öğrencilerin gözünü korkutarak mesafe koymaya çalışır. Disiplini sağlamak bazen zor olsa da belli sınırlardaki özgürlük öğrencinin dersi daha iyi anlamasında faydalı olabilir (Özbent, 2007: 266). Olumsuz Pygmalion etkisi yarattığı izlenimini veren bu durum gerçekte astların yüksek performansına yol açabilir. Nitekim bu tarzda yapılacak çalışmaların ön taslağını hikâyesel olarak betimlemek mümkündür. Böylesi bir senaryo analizi yoluyla yeni araştırmalara olanak sağlanabilir. Buradan hareketle Alman şairi, oyun yazarı, tiyatro kuramcısı ve yönetmeni Bertolt Brecht'in (1974: 27-28) anlatısı ile konuya bir bütünlük katarak gelecek araştırmalar için tematik ilişkiyi şekillendirebiliriz: "Aynı evde ama ayrı odalarda kalan bir genç ile bir yaşlı varmış. Yaşlı rahat bir yatakta, genç ise deri şiltenin üstünde yatarmış. Sabahleyin genç daha kalkmamış olursa, yaşlı onu sarsarak tatlı uykusundan uyandırır, yemekte ise çoğu kez gencin en sevdiği şeyleri önünden alır, genç adam içmek istediğinde yaşlı adamdan ancak su ya da süt alabilirmiş. Buna karşılık genç adam öfkeyle karşılık verdiğinde, herkesin önünde özür dilemek zorunda kalırdı. Sabahları yaşlı adamın at sırtında gittiği ve ötekini de önünden yürüttüğü herkes tarafından görülürdü. Günün birinde yaşlı adama kölesinin nerede olduğu soruldu. "O benim kölem değil ki" diye karşılık verdi dehşetle. "O bir şampiyon ve ben onu en büyük maçı için çalıştırıyorum; kendisini forma sokayım diye beni kiraladı. Gerçekte ben onun kölesiyim". Örnek hikâyede anlatıldığı gibi dış dünyadan olayları gözlemleyen ortalama bir bakış açısı olayları olumsuz bir davranış kalıbı içinden görmektedir. Ancak buradaki Pygmalion etkisini bir ast-üst ilişkisinde bu ilişkinin taraflara sağlayacağı yarar açısından saptamak gerekir ki bunu da yeni bir araştırma tasarımı sunması açısından anlamlı görebiliriz.

9. KAYNAKÇA

- Akdemir, A. 2008. Vizyon yönetimi. 2. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları
- Aydede, M. N. 2006. "İlköğretim altıncı sınıf fen bilgisi dersinde aktif öğrenme yaklaşımını kullanmanın akademik başarı, tutum ve kalıcılık üzerine etkisi". Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Aydoğan, İ. 2003. "Öğretim ortamında düşüncenin gücü". Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(1): 209-222.
- Bethea, D. M. 2000. "Brodsky, Frost, And The Pygmalion Myth". Russian Literature XLVII, 289-305.
- Brecht, B. 1977. Me-ti tarihte diyalektik. Çev: Ahmet Cemal, İstanbul: Günebakan Yayınları.
- Can, N. 1997. "Eğitim öğretimde etkili öğretmen ve yöneticinin nitelikleri". Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(3): 13.
- Eden, D. 1992. Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations". Leadership Quarterly, 3: 271-305.
- Eden, D., Geller, D., Gewirtz, A., Gordon-Terner, R., Inbar, I., Liberman, M., Pass, Y., Solomon-Segev, I., Shalit, M. 2000. "Implanting pygmalion leadership style through workshop training: Seven field experiments". Leadership Quarterly, 11(2): 171-210.
- Fries, S., Horz, H., Haimerl, C. 2006. "Pygmalion in media-based learning: Effects of quality expectancies on learning outcomes". Learning and Instruction, 16(4): 339-349.
- Gadamer, H. G. 2009. Hakikat ve yöntem. C:2, Çev: Hüsamettin Arslan (İng.) ve İsmail Yavuzcan (Alm.), İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Gökçe, O. 2006. İçerik analizi kuramsal ve pratik bilgiler. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürel, E., Muter, C. 2007. "Psikomitolojik Terimler: Psikoloji Literatüründe Mitolojinin Kullanılması". Sosyal Bilimler Dergisi, 1: 537-569.
- Hui, C., Lee, C. 2000. "Moderating Effects of Organization-Based Self-Esteem on Organizational Uncertainty: Employee Response Relationship". Journal of Management, 26(2): 215-232.
- Knippenberg, D.V., Knippenberg, B.V., Cremer, D.D., Hogg, M.A. 2004. "Leadership, self, and identity: A review and research agenda". The Leadership Quarterly, 15(6): 825-856.
- Lerner, A. J. 2008. My fair lady. Teacher's note, Penguin Readers, p.1-3.
- Livingston, J. S. 1999. "Yönetimde Pygmalion". (der.) Harvard Business Review, İnsanları yönetmek. Çev: Gündüz Bulut, İstanbul: BZD Yayınları.51-77.
- Özbent, S. 2007. "Sınıfta beden dili", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27(2): 259-289.
- Rosenthal, R., Jacobson, L. 1968. Pygmalion In The Classroom. NewYork: Holt, Rinehart &Winston Inc. p.11.
- Rosenthal, R. 2002. "The Pygmalion Effect and its Mediating Mechanisms". Improving Academic Achievement, 25-36.

- Shaw, B. G. [1912] 2007. Pygmalion. ISBN: 978-1-4346-3822-9, BiblioBazaar
- Sencer, M., Sencer, Y.1978. Toplumsal araştırmalarda yöntem bilim.N:172, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Spitz, H. H. 1999. "Beleaguered Pygmalion: A History of the Controversy Over Claims That Teacher Expectancy Raises Intelligence", *Intelligence*, 27(3): 199-234.
- Tierney, P., Farmer, S. M. 2004. "The Pygmalion Process and Employee Creativity". *Journal of Management*, 30(3): 413-432.
- White, S. S., Locke, E. A. 2000. "Problems with the pygmalion effect and some proposed solutions", *The Leadership Quarterly*, 11(3): 389-415.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. 2000. Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

ÇOKLU ZEKÂ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BELİRLEYİCİSİ OLABİLİR Mİ? ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA*

Yrd.Doç.Dr. Ahmet ERKUŞ

Kara Harp Okulu Dekanlığı, Sis.Yön.Bil.Böl.
aerkus@kho.edu.tr

Engin COŞKUN

Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü
ecoskun@kho.edu.tr

Dr. Mustafa POLAT

Kara Harp Okulu Dekanlığı, Sis.Yön.Bil.Böl.
mpolat@kho.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada çoklu zekâ boyutlarıyla liderlik davranışları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bir yüksek öğrenim kurumu öğrencileri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre çoklu zekâ boyutlarıyla liderlik davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu kapsamda matematik zekâsı, görsel zekâ, bedensel zekâ, sosyal zekâ ve içsel zekânın dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında sosyal zekâ ve içsel zekânın da etkileşimli liderlik davranışları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çoklu zekâ, liderlik, liderlik davranışları,

1. GİRİŞ

Zekâyla ilgili geleneksel yaklaşımlar, uzun süre IQ tarzı düşünme sonucunda insanları zeki olanlar ve zeki olmayanlar şeklinde tanımlamışlardır. Bu yaklaşım, bir bireyin zeki olup olmadığı konusunda tek kriter olarak ele alınırken, IQ tek başına belirleyici olmuştur. Dolayısıyla uzun seneler bireylerin doğuştan zeki olduğu ve bunun değiştirilemeyeceği savunulmuştur (Saban, 2005).

Ancak Gardner (1983), geleneksel zekâ yaklaşımını eleştirerek bireyin zekâsının tek boyutta ölçülemeyecek kadar karmaşık olduğunu ve farklı boyutları bulunduğunu ileri sürmüştür. Bu kapsamda Gardner (1983) zekâyı bir kişinin; bir veya birden fazla kültürde değer bulan bir ürün ortaya koyabilme kapasitesi, gerçek hayatta karşılaştığı problemlere etkili ve verimli çözümler üretebilme becerisi ve çözüme kavuşturulması gereken yeni veya

* Bu bildirideki görüşler yazarlara ait olup, TSK'nin görüşlerini yansıtmamaktadır.

karmaşık yapıli problemleri keşfetme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu düşünceден hareketle “çoklu zekâ teorisi” ile zekâ konusuna daha geniş bir bakış açısı kazandırarak, insanların birbirinden farklı potansiyellere ve yeteneklere sahip zekâ alanları olabileceğini belirtmektedir. Bu zekâ alanlarını sözel-dil, mantıksal-matematiksel, görsel-uzaysal, müziksel-ritmik, bedensel-kinestetik, sosyal, içsel ve doğacı olarak tanımlamaktadır (Gardner, 1999).

Dönüşümcü liderlik, günümüzdeki liderlik çalışmaları kapsamında en çok tartışılan konulardan birisi olarak örgütün vizyonunda, stratejisinde ve kültüründe değişim yaratma yeteneği olarak tanımlanabilir (Daft, 2005). Başka tanıma göre izleyicilerle aktif bir etkileşime girilmesi, onların potansiyel enerjilerinin ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesi olarak ifade edilmektedir (Krishnan, 2001). Dönüşümcü liderlik yaklaşımında çalışanlar dışsal ödüllerden ziyade içsel motivasyon araçları ile ödüllendirilir. İçsel ödüller ise kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemleri ile ilgilidir (Gibson vd.,1994; Kuhnert ve Lewis, 1987).

Bu konudaki ilk çalışmaların Burns’le (1978) birlikte başlamıştır. Burns tarafından yapılan ilk sınıflandırmada liderlik süreci, etkileşimci ve dönüşümcü olmak üzere iki boyutta tanımlanmıştır. Dönüşümcü liderlikle ilgili diğer bir önemli bir isim de Bass (1985)’tır. Yaptığı araştırmalar sonunda dönüşümcü liderliği ölçülebilir ve anlaşılabilir bir modele dönüştüren Bass (1985), üç dönüşümcü (karizma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi) liderlik davranışı belirlemiştir. Daha sonra yapılan araştırmalarda üç boyutlu modele esin kaynağı olma boyutunu eklenmiştir (Bass ve Avolio, 1990; Bass ve Avolio, 1994).

Diğer bir liderlik davranışı da etkileşimci liderlikle ilgilidir. Etkileşimci liderler, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda hareket ederler. Amaçlar doğrultusunda örgütsel yapının tasarlanması ve oluşturulması, kurum çalışanların yönlendirilmesi ve kontrollerin yapılması etkileşimci liderlerin temel görevidir. Başka bir ifadeyle etkileşimci liderler, yönetim sürecini organize etme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarıyla ilgilidirler (Ülgen ve Mirze, 2004).

Liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında bireye ait özelliklerin son derece önemli rol oynadığı söylenebilir. Nitekim dönüşümcü liderlik kapsamında yapılan araştırmalarda, bireyin geçmiş yaşantısının (aile ve okul yaşamlarının) liderlik davranışları üzerinde etkili olabileceğine ilişkin bazı önemli bulgular elde edilmiştir. Örneğin, dönüşümcü liderlik davranışları yüksek olan bireylerin lise ve üniversite yaşantılarında sosyal ilişkilerinin daha iyi olduğu, takım oyunlarında daha fazla lider konumunda buldukları, aile içi ilişkilerinin daha sıkı ve ailelerinin daha yüksek ahlaki değerlere sahip olduğu belirlenmiştir (Bass, 1998).

Zekâ da bireysel özelliklerden birisi olarak liderlik araştırmalarında dikkat çeken konulardan birisidir. Örneğin bazı araştırmalarda, liderlerin izleyicilerinden daha yüksek zekâ seviyesine sahip olduğu görülmüştür (Bass, 1990; Lord vd.,1986) Ancak, liderlik ve zekâ ilişkisine yönelik ilk çalışmalar bilişsel zekâ üzerindeyken, özellikle 1990’lı yıllarla beraber duygusal zekânın liderlik araştırmalarında daha çok ön plana çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda özellikle dönüşümcü liderlikle duygusal zekâ arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Ducket ve Macfarlane, 2003; Gardner ve Stough, 2002). Çeşitli sosyal durumları anlayabilme ve uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanan sosyal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında da anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (Hoffman ve Frost, 2006)

Bu sonuçlar zekâ türleri ile liderlik davranışları arasında ilişkiler olabileceğini göstermektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı çoklu zekâ alanları ile liderlik davranışları (Dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı) arasındaki ilişkileri incelemek ve hangi zekâ alanlarının hangi liderlik davranışları üzerinde etkili olduğunu belirlemektir. Araştırma soruları şöyle ifade edilebilir:

Çoklu zekâ boyutlarıyla liderlik davranışları arasında bir ilişki var mıdır?

Hangi zekâ boyutları hangi liderlik davranışları üzerinde etkilidir?

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, bir yüksek öğrenim kurumunda öğrenimlerine devam eden öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırmaya rastlantısal olarak seçilen toplam 446 kişi katılmıştır. Katılımcıların ortalama yaşları 18-22 arasındadır ve tamamı erkek öğrencidir.

2.2. Araştırmanın Ölçekleri

Çoklu Zekâ: Araştırmada katılımcıların çoklu zekâ alanlarının belirlenmesinde Armstrong (1999) tarafından geliştirilen ve Saban (2005) tarafından Türkçe'ye tercüme edilen "Çoklu Zekâ Alanları Envanteri" kullanılmıştır. Ölçekte sekiz çoklu zekâ boyutuna ilişkin toplam 80 soru bulunmaktadır. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Saban (2005) tarafından yapılmıştır.

Liderlik Davranışları: Araştırmada liderlik davranışları ile ilgili veriler Bass'ın "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" (MLQ-6s) ile toplanmıştır (Bass ve Avoilo, 1992). Ankette 21 madde bulunmaktadır. 12 madde "dönüşümcü liderlik" davranışlarını, 6 madde "etkileşimci liderlik" davranışlarını ve 3 madde de "serbest bırakıcı" anlayışına sahip liderlik davranışlarını ölçmektedir. Cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda serbest bırakıcı liderlik sorularının katılımcılar tarafından anlaşılmadığı değerlendirildiğinden bu boyut analiz dışı bırakılmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Anketindeki dönüşümcü ve etkileşimci liderlikle ilgili bölümlerin geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre RMSEA değeri 0.076, CFI: 0.91, GFI:0.90 ve AGFI:0.87 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, uyum iyiliği endeksine ilişkin kabul edilen değerleri karşılamaktadır. Etkileşimci liderlikle ilgili bir sorunun faktör yükü düşük çıktığı için analiz dışı bırakılmıştır. Dönüşümcü liderlikle ilgili bölümün faktör yükü .42-.71, etkileşimci liderlikle ilgili bölümün ise .55-.75 arasında değişmektedir.

3. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SSPS 15.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin ortalamaları ve standart sapmaları alınmış, ayrıca korelasyon

analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 1’de verilmektedir.

Çoklu zekâ boyutlarıyla liderlik davranışları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmada; öğrencilerin akademik başarılarını gösteren lise mezuniyet ortalamaları ile üniversitenin son dönemindeki not ortalamaları kontrol değişkenleri, çoklu zekâ boyutları bağımsız değişkenler, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. İlk aşamada kontrol değişkenleri (lise ve üniversite not ortalamaları), ikinci aşamada da çoklu zekâ boyutları modele dahil edilerek hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 1. Ortalama. Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Dönüşümcü Liderlik	4.09	.59	1									
Etkileşimci Liderlik	4.20	.65	.75**	1								
Sözel Zekâ	3.16	.53	.28**	.22**	1							
Matematik Zekâsı	3.31	.50	.40**	.28**	.37**	1						
Görsel Zekâ	3.63	.52	.47**	.36**	.37**	.52**	1					
Bedensel Zekâ	3.52	.55	.46**	.38**	.30**	.48**	.64**	1				
Doğacı Zekâ	3.13	.55	.32**	.27**	.37**	.47**	.45**	.48**	1			
Müzik Zekâsı	3.35	.71	.23**	.21**	.36**	.25**	.37**	.34**	.27**	1		
Sosyal Zekâ	3.43	.47	.41**	.40**	.35**	.37**	.43**	.49**	.35**	.32**	1	
İçsel Zekâ	3.95	.59	.44**	.45**	.35**	.49**	.50**	.45**	.28**	.22**	.46**	1

* p<0.05, ** p<0.01

Tablo 2’de dönüşümcü liderliğe ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Çoklu zekâ boyutlarının R² değerini 0.00’dan 0.31’e yükselttiği görülmektedir. Başka bir ifade ile kontrol değişkenleri modeldeki varyansı açıklayamazken (%0), çoklu zekâ boyutları modele dahil edildiğinde modelin açıklanan varyansı % 31’e yükselmektedir. Çoklu zekâ boyutlarının tek başına modele katkıları incelendiğinde, matematik zekâsı ($\beta = .10$, p<0.05), görsel zekâ ($\beta = .15$, p<0.01), bedensel zekâ ($\beta = .15$, p<0.01), sosyal zekâ ($\beta = .13$, p<0.01) ve içsel zekâ ($\beta = .19$, p<0.001) boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 2. Çoklu Zekâ Boyutlarının “Dönüşümcü Liderlik” Üzerindeki Etkilerine İlişkin**Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	β	t	β	t
Lise not ortalaması	-.02	-.39	-.04	-.77
Üniversite not.10 ortalaması		1.81	-.01	-.20
Sözel Zekâ			.02	.49
Matematik Zekâsı			.10*	1.99
Görsel Zekâ			.15**	2.61
Bedensel Zekâ			.15**	2.69
Doğacı Zekâ			.02	.49
Müzik Zekâsı			.00	.06
Sosyal Zekâ			.13**	2.60
İçsel Zekâ			.19***	3.59
R ²	.01		.33	
Düz. R ²	.00		.31	
F (değ)	1.83		25.42***	

* p<0.05, ** p<0.01, ***p<0.001

Etkileşimci liderlikle çoklu zekâ arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 3’de verilmektedir. Kontrol değişkenleri etkileşimci liderlikteki toplam varyansın %2’sini açıklamaktadır. Çoklu zekâ boyutları modele dahil edildiğinde R² değerinin 0.02’den, 0.25’e yükseldiği görülmektedir. Başka bir ifadeyle çoklu zekâ boyutları modele dahil edildiğinde modelin açıklanan varyansı %25’e yükselmektedir. Çoklu zekâ boyutlarının modele katkıları incelendiğinde, sosyal zekâ ($\beta = .18$, p<0.01) ve içsel zekâ ($\beta = .27$, p<0.001) boyutları ile etkileşimci liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında modelin ilk aşamasında etkileşimci liderlik üzerinde etkili olduğu görülen öğrencilerin not ortalamasının ($\beta = .17$, p<0.01), çoklu zekâ boyutlarının modele dahil edilmesiyle anlamsızlaştığı görülmüştür.

Tablo 3. Çoklu Zekâ Boyutlarının “Etkileşimci Liderlik” Üzerindeki Etkilerine İlişkin**Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	β	t	β	t
Lise not.000 ortalaması		-.01	-.03	-.52
Üniversite not ortalaması	.17**	3.07	.08	1.53

Sözel Zekâ		-02	-30
Matematik Zekâsı		-02	-39
Görsel Zekâ		.05	.80
Bedensel Zekâ		.10	1.77
Doğacı Zekâ		.06	1.19
Müzik Zekâsı		.04	.78
Sosyal Zekâ		.18**	3.43
İçsel Zekâ		.27***	5.01
R ²	.03	.27	
Düz. R ²	.02	.25	
F (değ)	6.36**	18.04***	

* p<0.05, ** p<0.01, ***p<0.001

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonuçlarına göre çoklu zekâ alanları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında önemli ilişkiler tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile elde edilen bulgular, bireylerin çoklu zekâ alanlarının dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik davranışlarının önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Bunun yanında öğrencilerin özellikle zekâlarının bir göstergesi olarak analizlere dahil edilen üniversitedeki not ortalamaları ile etkileşimci liderlik arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak çoklu zekâ alanlarının modele dahil edilmesiyle bu ilişkinin anlamsızlaştığı görülmüştür. Akademik başarının liderlik davranışları üzerinde kısıtlı düzeyde etkisi bulunmaktadır.

Diğer bir dikkat çekici sonuç ise, kontrol değişkenleri olarak araştırmaya dahil edilen katılımcıların lise ve üniversite ders performanslarıyla ilgilidir. Yapılan analizler sonucunda ders performansını gösteren lise ve üniversite not ortalamalarının, dönüşümcü liderlik özelliklerini yordamadığı, başka bir ifade ile etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, dönüşümcü liderlik özelliklerinin açıklanmasında başka değişkenlerin değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

İlk aşamada, çoklu zekâ boyutları ile “dönüşümcü liderlik” arasında yapılan analizler sonucunda; öğrencilerin matematik, görsel, bedensel, sosyal ve içsel zekâ boyutları ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. İkinci aşamada çoklu zekâ boyutları ve etkileşimci liderlik davranışı arasında yapılan analiz sonuçlarına göre, sosyal zekâ ve içsel zekâ boyutlarının etkileşimci liderlik davranışını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak çoklu zekâ alanlarının liderlik davranışlarının belirleyicilerinden birisi olduğu görülmüştür. Çoklu zekâdaki beş boyutun özellikle dönüşümcü liderlik üzerinde etkili olması anlamlıdır. Dönüşümcü liderlik davranışlarının bireylerin çok yönlü zekâsıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Yapılan yazın taramasında çoklu zekâ boyutları ile liderlik davranışları arasında yapılmış geniş kapsamlı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu

kapsamda bu araştırmanın liderlik alanındaki çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Armstrong, T. (1999). *7 Kinds of Smart: Identifying and Developing Your Multiple Intelligences*, Revised and updated edition, USA: Penguin Putnam Inc.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: FreePress.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. ve Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development. Manual For the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire--Short Form 6S*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row
- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience*. Thomson South-Western, Mason, OH.
- Duckett, H. ve Macfarlane, E. (2003). *Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing*, *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 5/6, 309-317.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books, NY.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. Basic Books, NY.
- Gardner, L. ve Stough, C. (2002). *Examining The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers*, *Leadership & Organization Development Journal*, 23 (2), 68-78.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. ve Donnelly, J.H. (1994). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Irwin, New York.
- Hoffman, B.J. ve Frost, B.C. (2006). *Multiple Intelligences of Transformational Leaders: An Empirical Examination International*, *Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 1, 37-51.
- Krishnan, V.R. (2001). *Value Systems of Transformational Leaders*, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.22, No. 3, 126-132.
- Kunhert, W.K. ve Lewis P. (1987). *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis*, *Academy of Management Review*, 12 (4).

Lord, R.G., De Vader, C.L. ve Alliger, G.M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures, *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.

Saban, A. (2005). *Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ülgen, H. ve Mirze, K.(2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

BİREY-ÖRGÜT İLİŞKİSİNİN NASIL ŞEKİLLENDİĞİNİ ANLAMAYA YÖNELİK ÇOK KÜLTÜRLÜ BİR ÇALIŞMA

Bilçin TAK
Uludağ Üniversitesi,
İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
btak@uludag.edu.tr

1. Sorunsalı:

Araştırmada esas olarak “ulusal kültür, örgütle özdeşleşme bağlamında birey – örgüt ilişkisinin şekillenmesinde etkili midir?” sorusuna yanıt aranmaktadır.

2. Yöntemi:

Araştırma kapsamında Türkiye, Çek Cumhuriyeti, Azerbaycan, Arnavutluk, Bosna, Suriye, Lübnan ve Filistin’de veri toplanmıştır. Kültürlerarası karşılaştırma yapmayı hedefleyen çalışmalarda örneklemin türdeş olması önem taşımaktadır. Bu nedenle örneklemin homojenliğini garanti etmek amacıyla veriler hastanelerden toplanmış ve hemşire ve hekimlerin soruları yanıtlaması sağlanmıştır. Veri yükleme aşamasında da Filistin’den gelen anketlerde bir kişinin birden fazla anket doldurulmuş olabileceği izlenimi doğmuş ve 99 anket formu veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak örneklem belirtilen 6 ülkeden hekim ve hemşirelerden oluşmaktadır. Zaman ve maliyet problemi nedeniyle her ülkeden 300 kişiye anket formu ulaştırılmıştır. Bu durumda 2100 anket hedeflenmiş ancak 1189 anket geri dönmüştür. Geri dönme oranı % 53’dir.

3. Katkısı:

Araştırmada Mael ve Ashforth’ un Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği’ni temel alarak yazar (Tak: 2003, Tak:2008, Tak: 2009) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel özdeşleşme ölçeği çok kültürlü bir örneklem üzerinde test edilmektedir.

4. Kapsamı:

Örgütsel özdeşleşme : Yazar tarafından geliştirilmiş ve Türk deneklerden oluşan bir örneklem üzerinde güvenilirlik ve geçerliliği incelenmiş (Tak vd.: 2003, Tak:2008, Tak: 2009) olan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. ($\alpha=0,91$, madde-toplam korelasyonu= 49, açıklanan varyans yüzdeliği = %65 ; $\chi^2 (34) =308^{***}$, GFI= 0, 92, AGFI= 0,87 CFI=0,92, SRMSR= 0,05 RMSEA=0,11)

Meslekten ayrılma niyeti: Deneklerin meslekten ayrılma niyetleri 4 soruluk bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür (Meyer vd., 1993). Bu ölçek Türk deneklerden oluşan bir veri seti üzerinde daha önce test edilmiş (Tak vd. 2009) ($\alpha = 0.74$, Açıklanan varyans yüzdeliği=58.1; $\chi^2/df = 5.5$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.91$, $CFI = 0.98$, $RMSR = 0.04$, $RMSEA = 0.10$). (2009)

Mesleki özdeşleşme: Deneklerin meslekleri ile özdeşleşmelerini ölçmek için Brown ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin “üyeliğin farkında olma” boyutu – 5 madde) kullanılmıştır. ($\alpha = 0.78$, açıklanan varyans yüzdeliği =%54 ; $\chi^2/df = 2$ $GFI = 0.987$ $AGFI = 0.960$, $CFI = 0.99$, $RMSR = 0.030$ $RMSEA = 0.059$)

Örgütten ayrılma niyeti: Deneklerin örgütten ayrılma niyetleri 5 soruluk bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür (Meyer vd., 1993, Moore 2000). Söz konusu ölçeğe ilişkin 324 hekimden oluşan bir örneklem üzerinde test edilmiş (Tak vd, 2009) ($\alpha = 0.74$ açıklanan varyans yüzdeliği =% 53; $\chi^2/df = 7.8$, $GFI = 0.95$ $AGFI = 0.86$, $CFI = 0.93$, $RMSR = 0.04$, $RMSEA = 0.10$)

Tüm ölçeklerde 1 (kesinlikle Katılmıyorum) - 5 kesinlikle katılıyorum ifadelerine dayanan beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Örneklemin farklı ülkeleri içermesi nedeniyle farklı dillerde versiyonları yaratılarak kullanılmıştır.

Sonuç:

Geliştirilen Örgütsel Ölçeği güvenilirlik analizleri, varyans analizleri, keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizinden oluşan bir prosedür dahilinde çok kültürlü örneklem üzerinde test edilmiştir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar aşağıda başlıklar altında tartışılmıştır.

1. Güvenilirlik Analizi, Sonuçları:

Farklı ülkelere mensup deneklerin soruları aynı şekilde anlayıp – anlamadığını yani geliştirilen ölçeğin güvenilir bir araç olup- olmadığını incelemek amacıyla 1116 kişiden oluşan veri seti güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ulaşılan sonuçlar 7 ülkeden oluşan örneklemde elde edilen veriler ölçeğin makul bir iç tutarlılığa sahip olduğunu ($\alpha = 0.80$) göstermektedir.

2. Varyans Analizi Sonuçları

Analizler kapsamında öncelikle geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla ülke bazında ortalamalar ve bu ortalama değerler arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup- olmadığı incelenmiştir. Varyans analizi sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ölçeğinin içerdiği tüm ifadeler bazında ortalamalar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları:

Analizler kapsamında geliştirilen 10 ifadelik örgütsel özdeşleşme ölçeği farklı kültürlerden elde edilen veri setleri bazında yapı geçerliliği açısından test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizlerinde soru sayısının en az 10 katı büyüklükte bir örneklem ile çalışılması genel kabul gördüğü için 100'ün altında anket formu geri dönen dört ülke , Arnavutluk, Bosna, Suriye ve Lübnan tek başlarına analizlere dahil edilmemiştir. Bu kapsamda coğrafya, tarih ve kültür birliği açısından benzer oldukları varsayılarak Suriye ve Lübnan bir grup; Arnavutluk ve Bosna bir başka grup olarak analize tabi tutulmuştur.

KiKare değerleri açısından verilerin Azerbaycan ve Bosna- Arnavutluk örneklemelerinin en iyi uyuma sahip olduğu görülmektedir. Ancak yine yukarıda belirtildiği üzere KiKare değeri örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğu için uyum iyiliği endekslerine bakılması önerilmektedir. Uyum iyiliği endeksleri açısından ise Azeri ve Türk deneklerden oluşan örneklemelerden elde edilen veri setinin en iyi uyuma sahip oldukları sonucuna varmak mümkündür. Şüphesiz tüm ülkeleri kapsayan ana örneklemde elde edilen 1116 kişiden elde edilen veri seti de 10 ifadelik ölçeğin örgütsel özdeşleşme kavramını ölçme gücünün yüksek olduğunu göstermektedir.

Yedi ayrı ülkeden toplanan veriler üzerinde yürütülen analiz sonuçları bu çalışmada geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilir ve geçerli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın bazı kısıtları mevcuttur. Bunlardan ilki dil ve çeviri kaynaklı doğmuş olabilecek hatalara ilişkindir. İkincisi ise verilerin bazı ülkelerde bizzat araştırmacının gözetiminde toplanmamış olmasıdır. Araştırmanın diğer kısıtları ve gelecek çalışmalar için öneriler tam metinde tartışılmıştır.

5. Kaynakçası:

- Albert, S., Ashforth, B.E, Gioia, D.A, Godfrey, P.C., Reger, R.K., D.A. Whetten. 1998. Epilogue what does the concept of identity add to organization science?. D.A. Whetten ve Paul C.G. (Ed.), Identity in organizations: 273-294. London: Sage.
- Albert, S., Ashforth, B.E., ve Dutton J.E. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. Academy of Management Review, 25(1): 13-17.
- Ashforth B.E., ve Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1): 20-39.
- Ashforth, B.E. 1998. Becoming: how does the process of identification unfold?. D.A. Whetten ve Paul C.G. (Ed.), Identity in organizations: 213-222. London: Sage.
- Ashforth, B.E., ve Humphrey, R.H. 1993. Emotional labour in service roles: the influence of identity. Academy of Management Review, 18(1): 88-115.
- Ashforth, B.E., ve Saks, A.M. 1996. Socialization Tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. The Academy of Management Journal, 39(1): 149-178.

- Becker, T.E. 1992. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?. *The Academy of Management Journal*, 35(1): 232-244.
- Becker, T.E. ve Billings, R.S. 1993. Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behaviour*, 14(2): 177-190.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, D.W., ve Gilbert N.L. 1996. Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *The Academy of Management Journal*, 39(2): 464-482.
- Bergami, M., Bogazzi, R.P. 2000. Self Categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization, *British Journal of Social Psychology*, 39: 557-577.
- Bogazzi, R.P., Yi, Y., ve Philips L.W. 1991. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36: 421-458.
- Brown, R., Condor, S., Mathews, A., Wade, G, Williams, J., (1986), Explaining intergroup differentiation in an industrial organization, *Journal of Occupational Psychology*, 59, s. 273-286
- Chatman, A.J., ve O'Reilly III C. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment. *Journal of Applied Psychology*, 71
- Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G., ve Neale, M.A. 1998. Being different yet feeling similar: the influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 43: 749-780.
- Cheney, G. 1983/a . The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69: 143-158.
- Cheney, G. 1983/b . On the various and changing meanings of organizational membership: a field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50: 342-362.
- Dick R.V. 2001. Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4): 265-283.
- Dick R.V., Wagner U, Stellmacher J, Christ ,O. 2004. The utility of a broader conceptualization of organizational identification : Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 171-191.
- Drasgow, F., ve Schmitt, N. 2002. *Measuring and analyzing behaviour in organizations, advances in measurement and data analysis*. California: Josey-Bass.
- Dukerich, J.M., Kramer , R., ve Parks, J.M. 1998. The dark side of organizational identification. D.A. Whetten ve Paul C.G. (Ed.), *Identity in organizations: 245-256*. London: Sage.
- Dutton, J.E., Dukerich J.M., ve Harguail, C.V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
- Ellemers, N., Kortekaas, P., Ouwerkerk, 1999. Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29: 371-389.

- Ellemers, N., Gilder, D., ve Haslam, S.A. 2004. Motivating individuals and groups at work: A social identity perspectives on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29: 458-478.
- Elsbach, K.D. 1998. The process of social identification: with what do we identify?. D.A. Whetten ve Paul C.G. (Ed.), *Identity in organizations*: 232-244. London: Sage.
- Foucault, M. 2000. Özne ve İktidar. Ferda Keskin (Çev.), *Ayrıntı Yayınları*, İstanbul
- Greene, S. 2004. Social identity theory and party identification. *Social Science Quarterly*, 85(1): 136-153.
- Hall, D.T., Schneider, B., ve Nygren, H.T. 1970. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2): 176-190.
- Hall, D.T., ve Schneider, B. 1972. Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17(3): 340-350.
- Harquail, C.V. 1998. Organizational identification and the “whole person”: integrating affect, behaviour, and cognition. D.A. Whetten ve Paul C.G. (Ed.), *Identity in organizations*: 223-232. London: Sage.
- Haslam, S.A., Powel, C. ve Turner, J.C. 2000. Social identity, self-categorization, and work motivation: rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3): 319-339.
- Hatch, M.J., ve Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 356-365.
- Hogg, M.A., Abrams, D., ve Hinkle, S. 2004. The social identity perspective: intercrop relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35(3): 246-276.
- Hogg, M.A., ve Terry, D.J. 2000. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25: 121-140.
- Jackson J., W., (2002), Intergroup Attitudes as a function of different dimension of group identification and perceived intergroup conflict, *Self and Identity*, 1: s.11-33.
- Kelman, H.C. 1958. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1): 51-60.
- Kelman, H.C. 1961. Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 57-78.
- Knippenberg, D.V. 2000. Work motivation and performance: a social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49: 357-371.
- Knippenberg, D.V., ve Schie, E.C.M. 2000. Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 137-147.
- Kunda, G. 1992. *Engineering Culture*. Philadelphia: Temple University Pres.
- Lee, S.M. 1971. An empirical analysis of organizational identification. *The Academy of Management Journal*, 14(2): 213-226.
- Mael, F. A., Tetrick, L., E. (1992), Identifying Organizational Identification, Educational and Psychological Measurement, 52, s.813-823

- Mael, F., ve Ashforth, B.E. 1992. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2): 103-123.
- Mael, F.A., ve Ashforth B. E. 1995. Loyal from day one: biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48: 309-333.
- Smidts, A., Pruyn, A.H., ve Riel C.B.M. 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5): 1051-1062.
- Tajfel, H. 1982. Social psychology of intercrop relations. *Annual Review Psychology*, 33: 1-39.
- Tak B. ve Çiftçiöğlü, A. Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi, Cilt 63, Sayı: 4, 156-178, 2008.
- Tak,B. Ve Çiftçiöğlü, A., Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kasım 2009.
- Tak,B., Çiftçiöğlü, A., Özçakır, A., Divleli, A., Mesleki Bağlılığın Bireylerin Mesleklerine ve Çalıştıkları Örgüte İlişkin Tutumlarını Nasıl Etkilediğini Anlamaya Yönelik Bir Alan Araştırması, İş, Güç ve Endüstri İlişkileri Dergisi, Cilt 11, Sayı: 4, 2009.
- Tak,B., Üç Boyutlu Mesleki Bağlılık Ölçeğinin Türkçe’de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Mart 2009.
- Tak,B., Tüzüner, L., Divleli, A., Investigating The Relationships Among Organizational Identification, Professional Identification and Whistleblowing Intention: A Cross-Cultural Study, 22. European Business Ethics Network(EBEN), Annual Conferance, 2009,Atina, Yunanistan
- Tak,B., Reconceptualization of Organizational Identification Construct: A Cross-cultural Study, International Academy of Management and Business, 2009, İstanbul. <http://iamb.net/CD/CD09-IAMBT/MS/123%20Tak.pdf>
- Turner J.C., (1991), *Social Influence* , Buckingham: .Open University Press,
- Vandenberg, R.J., Self, R.M., Seo J.H. A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20(1): 123-140.

HEKİMLERİN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Necmettin CİHANGİROĞLU
Gülhane Askeri Tıp Akademisi Dekanlığı
ncihangiroglu@gata.edu.tr

Doç.Dr.Atlhan NAKTİYOK
Atatürk Ün. İkt.ve İd.Bil.Fak.
anakti@atauni.edu.tr

Doç.Dr.Bayram ŞAHİN
HacettepeÜn.
İkt.ve İd.Bil.Fak. Sağlık İdaresi Bölümü
baysahin@hacettepe.edu.tr

ÖZET

Hekimlerin örgütsel adalet algılarının sosyo-demografik özelliklerine göre değişkenlik gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan bu çalışma, Türkiye'nin değişik bölgelerinde bulunan 39 kamu hastanesinde görevli toplam 900 hekim üzerinde yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yönteminin kullanıldığı çalışmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde; Varimax rotasyonlu faktör analizi, T testi, tek yönlü varyans Analizi ve LSD Testi kullanılmıştır. Hekimlerin örgütsel adalet algılarının cinsiyet, yaş ve görev türlerine göre farklılıklar gösterdiği, uzmanlık statüleri ve medeni durumlarına göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Kişiler Arası İlişkide Adalet, Bilgisel Adalet.

GİRİŞ

Örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramının geliştirildiği çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir (Greenberg, 1996:24). Çalışanlar, kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır (Barling and Michelle, 1993:651). Araştırmacılar arasında örgütsel adaletin kaç boyutla tanımlanacağı konusunun tartışmalı kaldığı göze çarpmaktadır. Bazı çalışmalarda dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere yapılan ikili ayırım bile

aralarındaki yüksek korelasyondan dolayı tartışma konusu olmuştur. Bazı çalışmalarda etkileşim adaleti üçüncü bir boyut olarak ele alınırken (Bies ve Shapiro, 1988) bazıları etkileşim adaletini işlemsel adaletin bir alt bileşeni olarak ele almışlardır (Masterson et all., 2000:739). 1993 yılındaki çalışmasında, Greenberg etkileşim adaletini kavramsal olarak kişilerarası ve bilgisel olarak ayırmış olmakla birlikte, bu ayırım Colquitt'in (2001) yaptığı araştırmaya kadar görgül olarak test edilmemiştir. Colquitt'in (2001) çalışmasında yapılan faktör analizinin sonuçları bu boyutların ayrıştığını doğrulamıştır.

Dağıtımsal Adalet: Çalışanların yaptıkları işe karşılık elde ettikleri daha çok maddi çıkarla ölçülebilen karşılığın adaletli olduğuna ilişkin inançlarına odaklanır (Giap ve Hackermeier, 2005:5). Diğer bir ifadeyle dağıtımsal adalet; karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır (İşcan ve Naktiyok, 2004:182).

İşlemsel Adalet: Dağıtımsal adalet daha çok kararlarla ilgili sonuçların adil olarak algılanması ile ilgiliyken, işlemsel adalet bireylerin karar alma sürecine katılabilmeleri ve karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektiflikle ilgili algılarına işaret etmektedir (Moon ve ark.2008:85). Örgütsel adaletin bu boyutu çalışanların maddi beklentileri (ücret, terfi, prim, ikramiye gibi) ile sınırlı değildir. Çalışma koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikaların adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Jahangir ve ark. 2006:23). Şurası açıktır ki, işlemsel ve dağıtımsal adalet, birbiri ile ilişkilidir. Çünkü adil olmayan bir süreç çoğunlukla adil olmayan sonuçlar ortaya koyar. Araştırma sonuçları da bu iki adalet türü arasında güçlü bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır (Parker and Kohlmeyer, 2005:358).

Etkileşimsel Adalet: Örgütsel adaletin sosyal yönüne vurgu yapan (Kwak, 2006: 10) etkileşimsel adalet bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yapar (Ramamoorthy ve ark. 2004:249). Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgilidir. Adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır (Beugre, 2002:1095). Greenberg, 1993 yılında yayınlanan çalışması ile adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini 'kişilerarası' ve 'bilgisel' adalet olmak üzere ikiye ayırmıştır (Robinson, 2004:11). Birincisi "kişiler arası duyarlılık"tır. İkincisi ise, "açıklamalar" ya da "sosyal sorumluluk" (social accounts) boyutudur (Folger and Cropanzano, 1998: XXIV). Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir (Anderson and Shinew, 2003:230).

Gereç ve Yöntem

Türkiye'nin değişik bölgelerinde bulunan 39 ayrı kamu hastanesinde görevli toplam 900 hekim üzerinde yapılan bu araştırmada, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Gönderilen 900 anketin 750 adedi (% 82,62) geri dönmüş, ancak geri dönen anketlerin 204 tanesi eksik ve hatalı cevaplandırıldığı için 546 (72,73) anket değerlendirmeye alınmıştır. Anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde araştırma kapsamındaki hekimlerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik açık ve kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde; iş görenlerin örgütsel adalet algısını belirlemeye yönelik 17 maddeden oluşan ve Colquitt (2001) tarafından geliştirilen (Colquitt et all., 2001:386-400) ve Ambrose vd.'leri (2007) tarafından uyarlanan Örgütsel Adalet

Ölçeği (Ambrose et all., 2007:21-36) kullanılmıştır. Ölçekte bulunan bir madde ise İşcan ve Naktiyok'un (2004) çalışmasından (İşcan ve Naktiyok, 2004:181-201) alınmıştır. Bu ölçek, örgütsel adalet algısının tüm boyutlarını birleştiren tek ölçektir. Ölçekteki önermelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde; Varimax rotasyonlu faktör analizi, T testi, tek yönlü varyans Analizi ve LSD Testi (en az önemli fark testi) kullanılmıştır.

Tanımlayıcı Bulgular

Örgütsel adalet anketinin geçerliliğini test etmek için 17 maddeye Varimax rotasyonlu faktör analizi uygulanmış, öz değeri 1'den büyük olan 4 ayrı faktör tanımlanmıştır. Soru kağıdındaki faktörler kümülatif olarak varyansın %58.67'sini açıklamaktadır. Açıklanan toplam varyansın faktörlere göre dağılımı incelendiğinde; toplam varyansın %17,28'i bilgisel adalet, %15.56'sı kişilerarası ilişkide adalet, %13,84'ü işlemsel adalet ve %11.99'u dağıtımsal adalet tarafından açıklanmaktadır. Soru formunun, veri tabana betimleyici faktör analizi uygulayabilme koşulunu ifade eden Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçütü 0,94, ve veri tabanından anlamlı faktörler çıkarılabileceğini ifade eden küresellik testi oranı (Bartlett test değeri) 6241,601'dir ($p < .000$). Bu değerler örgütsel adalet ölçeğinin yapı geçerliğinin olduğunu ortaya koymaktadır. Faktör analizinden sonra ölçeğin iç tutarlılığını hesaplama imkanı sağlayan Cronbach Alpha katsayısı bulunmuştur. Örgütsel Adalet Ölçeğine ilişkin içsel tutarlılık katsayısının 0,63-0,93 arasında olduğu ve ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının 0,91 olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre; Örgütsel Adalet Ölçeği'nde dağıtımsal adalet boyutu dışında diğer boyutların ve genel örgütsel adaletin kabul edilebilir güvenilirlik sınırı olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür.

Araştırma Kapsamındaki Hekimlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1'de hekimlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler özetlenmektedir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamındaki Hekimlerin Çeşitli Demografik Özellikleri Açısından Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet		
Erkek	501	91,8
Kadın	45	8,2
Medeni Durum		
Bekar	64	11,7
Evli	482	88,3
Yaş Grupları		
26-35	165	30,2
36-40	214	39,2
41-45	132	24,2
46-55	35	6,4
Statü		
Uzman Tabip	495	90,7
Pratisyen Tabip	51	9,3
Yönetmel Pozisyonlar		
Baştabip	22	4,0
Baştabip Yardımcısı	24	4,4
Klinik-Poliklinik Tedavi Hizmetleri	500	91,6

Tablo 2’de hekimlerin örgütsel adalet ölçeğinde yer alan 17 önermeye ve bu önermelerin ait oldukları boyutlara ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 2. Hekimlerin Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

No	Önermeler	Ort	Ss	1		2		3		4		5	
		\bar{x}	σ	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Dağıtımsal Adalet	2,35	0,90										
24	Terfi	2,75	1,29	122	22,3	124	22,7	119	21,8	130	23,8	52	9,5
25	İşe alma	2,98	1,26	97	17,8	97	17,8	121	22,2	181	33,2	50	9,2
26	Ödül ve ceza	2,47	1,22	150	27,5	151	27,7	110	20,1	109	20	26	4,8
27	Ücret	1,55	0,93	365	66,8	105	19,2	43	7,9	24	4,4	9	1,6
28	Kariyer	2,00	1,13	248	45,4	140	25,6	81	14,8	64	11,7	13	2,4
	İşlemsel Adalet	2,47	1,01										
29	Karara ilgili	2,23	1,14	182	33,3	167	30,6	107	19,6	72	13,2	18	3,3
30	Yanlış	2,53	1,11	112	20,3	171	31,3	142	26	104	19	17	3,1
31	Kural ve	2,68	1,20	116	21,2	127	23,3	146	26,7	128	23,4	29	5,3
32	Kararların	2,45	1,16	140	25,6	150	27,5	148	27,1	84	15,4	24	4,4
	Kişiler Arası İlişkide Adalet	3,02	1,12										
33	İstek ya da	2,96	1,20	83	15,2	116	21,2	123	22,5	186	34,1	38	7
34	İstek ya da	2,97	1,21	80	14,7	121	22,2	123	22,5	179	32,8	43	7,9
35	İstek-şikayet	3,12	1,14	66	12,1	86	15,8	149	27,3	204	37,4	41	7,5
	Bilgisel Adalet	2,89	1,04										
36	İletişimde	3,12	1,21	74	13,6	99	18,1	114	20,9	208	38,1	51	9,3
37	Karar	3,04	1,19	71	13	119	21,8	115	21,1	197	36,1	44	8,1
38	İstek-şikayet	2,82	1,13	80	14,7	137	25,1	158	28,9	142	26	29	5,3
39	Kararların	2,85	1,14	83	15,2	124	22,7	163	29,9	146	26,7	30	5,5
40	Kararlarda	2,60	1,15	111	20,3	154	28,2	143	26,2	116	21,2	22	4

Buna göre; araştırmaya katılan hekimlerin $1,55 \pm 0,93$ ortalama değer ile “Bu kurumun ücretlendirme politikası adildir” ifadesine en az katıldıkları, ikinci sırada en çok olumsuz görüş ifade ettikleri diğer bir husus ise $2,0 \pm 1,13$ ortalama değer ile “Bu kurumun mesleki gelişim ve kariyer imkanları adildir” ifadesine ilişkindir. 17 önermeden sadece üç tanesinin aritmetik ortalaması 3 eşik değerinin üstünde yer almaktadır. Bunlar “Benim bir istek ya da şikayetle ilgili olarak çözüm ortaya konulması sürecinde bu kurumda bana nazik davranılır ($3,12 \pm 1,14$)”, “Bu kurumda çalışanlar ve yöneticiler benimle iletişimde bulunurken dürüst davranırlar ($3,12 \pm 1,21$)” ve “Amirlerim (yöneticilerim) bir istek ya da şikayetle ilgili olarak aldıkları kararları nasıl ve neden aldıklarını bana açıklarlar ($3,04 \pm 1,19$)” ifadeleridir. Olumlu görüş belirtilen bu üç ifadeden ilki kişiler arası ilişkide adalet boyutu altında, diğer iki önerme ise bilgisel adalet boyutu ile ilgili önermelerdir.

Tablo 3’de görüleceği gibi; cinsiyetin dağıtımsal adalet boyutu ($t=-2,562$; $p=0,011$) ve işlemsel adalet boyutu ($t=-2,898$; $p=0,005$) açısından etkili olduğu, erkek hekimler ile kadın hekimler arasında $\alpha=0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Kadın hekimlerin tüm boyutlara ilişkin değerlendirmelerinin erkek hekimlerden daha olumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Hekimlerin Örgütsel Adalet Algılarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması

	Erkek		Kadın		t	p
	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.		
Örgütsel Adalet Ölçeği						
Dağıtımsal Adalet Boyutu	2,32	0,89	2,68	0,841	-2,562	0,011
İşlemsel Adalet Boyutu	2,44	1,01	2,82	0,827	-2,898	0,005
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	3,01	1,14	3,13	0,981	-0,705	0,481
Bilgisel Adalet Boyutu	2,88	1,04	2,92	0,976	-0,227	0,821

*p< 0.05, ** p< 0.01

Tablo 4’de, hekimlerin uzman ya da pratisyen olup olmamalarının, örgütsel adaletin boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği görülmektedir.

Tablo 4. Hekimlerin Örgütsel Adalet Boyutlarının Uzmanlık Statülerine Göre Karşılaştırması

	Uzman Hekim		Pratisyen Hekim		t	p
	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.		
Örgütsel Adalet Ölçeği						
Dağıtımsal Adalet Boyutu	2,33	0,89	2,55	0,93	-1,639	0,102
İşlemsel Adalet Boyutu	2,47	1,02	2,50	0,84	-0,235	0,815
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	3,03	1,13	2,96	1,07	0,396	0,693
Bilgisel Adalet Boyutu	2,89	1,04	2,88	0,99	0,030	0,976

*p< 0.05, **p< 0.01

Tablo 5’deki bulgulardan; evli ve evli olmayan hekimlerin örgütsel adalet düzeyleri arasında $\alpha= 0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 5. Hekimlerin Örgütsel Adalet Algılarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırması

	Evli		Evli Değil		t	P
	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.		
Örgütsel Adalet Ölçeği						
Dağıtım Adalet Boyutu	2,35	0,89	2,37	0,95	-0,210	0,834
İşlemsel Adalet Boyutu	2,48	1,01	2,43	1,00	0,333	0,739
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	3,03	1,13	2,92	1,12	0,744	0,457
Bilgisel Adalet Boyutu	2,90	1,04	2,77	0,98	0,967	0,334

p< 0.05, **p< 0.01

Tablo 6'daki bulgulardan baştabip ve baştabip yardımcılarında oluşan yönetici hekim grubunun örgütsel adalet ile ilgili tüm boyutlara ilişkin değerlendirmeler açısından klinik ve polikliniklerde hasta bakım-tedavi sürecinde görevli hekimlere göre çok daha olumlu görüşler ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 6. Hekimlerin Örgütsel Adalet Algılarının Görevlerine Göre Karşılaştırması

	Baştabip ve Baştabip Yardımcısı		Klinik-Poliklinik Tedavi Hizmetleri		t	p
	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.		
Örgütsel Adalet Ölçeği						
Dağıtım Adalet Boyutu	2,97	0,97	2,29	0,87	5,052	0,000
İşlemsel Adalet Boyutu	3,52	0,99	2,38	0,95	7,789	0,000
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	3,92	0,75	2,94	1,12	8,063	0,000
Bilgisel Adalet Boyutu	3,71	0,85	2,81	1,02	6,702	0,000

*p< 0.05, **p< 0.01

Tablo 7'de görüldüğü gibi, yaş gruplarına göre yapılan karşılaştırmalar sonucunda; tüm boyut ve alanlarda $\alpha= 0,05$ yanılma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara rastlanmıştır (p<0,05), yaş arttıkça olumlu algının da arttığı görülmüştür.

Tablo 7. Hekimlerin Örgütsel Adalet Algılarının Yaşa Göre Karşılaştırması

	26-35 Yaş		36-40 Yaş		41-45 Yaş		46-55 Yaş		F	p
	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.		
Örgütsel Adalet Ölçeği										
Dağıtım Adalet Boyutu	2,24	0,95	2,23	0,80	2,52	0,88	2,97	0,93	9,759	0,000
İşlemsel Adalet Boyutu	2,38	0,99	2,29	0,91	2,68	1,03	3,23	1,09	11,750	0,000
Kişilerarası İlişkide Adalet Boyutu	3,00	1,09	2,78	1,13	3,24	1,05	3,75	1,09	10,404	0,000
Bilgisel Adalet Boyutu	2,78	1,02	2,75	1,02	3,07	1,02	3,52	1,01	7,903	0,000

*p< 0.05, **p< 0.01

Sonuç ve Tartışma

Örgüt yöneticilerinin çalışanlarını örgüte bağlama yollarını aramaları ve desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlara bakıldığında; hekimlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yürür tarafından yapılan bir araştırmada (2005), cinsiyet ile adalet algıları arasında önemli düzeyde bir farklılığa rastlanmadığı görülmüştür (Yürür, 2005:201). Hekimlerin uzman ya da pratisyen olup olmamalarının (uzmanlık statülerinin), örgütsel adaletin boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzeri sonuç hekimlerin örgütsel adalet algılarına ilişkin değerlendirmelerinin medeni durumlarına göre de elde edilmiştir. Diğer bir ifadeyle hekimlerin medeni durumları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir fark olmadığını sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan hekimlerin örgütsel adalet algılarına yönelik tutumlarının görev durumlarına göre farklılık gösterdiği, baştabip ve baştabip yardımcılarında oluşan yönetici hekim grubunun örgütsel adalet ile ilgili tüm boyutlara ilişkin değerlendirmeler açısından klinik ve polikliniklerde hasta bakım-tedavi sürecinde görevli hekimlere göre çok daha olumlu görüşler ifade ettikleri görülmüştür. Benzeri bir sonuç ile, hekimlerin örgütsel adalet algılarının yaşlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle; baştabip ve baştabip yardımcılarında oluşan yönetici hekim grubunun örgütsel adalet ile ilgili tüm boyutlara ilişkin değerlendirmeleri, klinik ve polikliniklerde hasta bakım-tedavi sürecinde görevli hekimlere göre çok daha olumlu olarak tespit edilmiştir. Yürür tarafından yapılan bir araştırmada (Yürür, 2005:201), yaş ilerledikçe örgütsel adalet algılarının da genel olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlardan hareketle; örgüt içinde hak edene hak ettiğini alabileceği bir sistemin kurulması, her türlü haksızlık algılamalarının önüne geçilmesi, kaynakların, ödüllerin ve cezaların örgüt içinde adil olarak dağıtılması, terfi edilmeye layık görülenlerin, bunu hak eden kişiler olması ya da örgüt içindeki bireylerin, onların bunu hak ettiğini düşünmesi sağlanmalı, örgüt içindeki tüm bireylerin yöneticiler açısından aynı değere sahip olması, eğer bireyler çalışmaya devam ediyorsa onlara güvenilmesi ve insan olarak iletişim kurulmasının büyük önem taşıdığı söylenebilir. Yönetim politika ve uygulamalarında adaletli olunması ve hiçbir çalışanın hakkının yenilmemesine dikkat edilmelidir. Zira yapılan araştırmalar göstermektedir ki yersiz, yetersiz ve yanlış uygulamalar, çalışanların örgütlerine bağlılık göstermemelerinin temel nedenini oluşturmaktadır.

Referanslar

- Ambrose, M., Hess, L.R., Ganesan, S. (2007), "The Relationship Between Justice and Attitudes: An Examination of Justice Effects on Event and System-Related Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103.
- Barling, J. and Michelle, P., (1993), "Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study", *The Journal of Psychology*, 127(6).
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, C. O.L.H., Wesson, M. J., NG, K. Y. (2001), "Justice at the Millennium: A Meta Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86(3).
- Folger, R. and Cropanzano, R., (1998), "Organizational Justice and Human Resource Management." Sage Publications Inc., USA.
- Giap, B. ve Hackermeier, I. (2005), "Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs", *Psychology of Excellence Instructional Design, Job Analysis & Job Design*, 2-14.
- Greenberg, J. (1996), "The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004), 'Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları', *S.B.F Dergisi*.
- Jahangir, N., Akbar M. ve Begum, N. (2006), "The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction to Engender Organizational Citizenship Behavior", *ABAC Journal*, 26(3), 21-36.
- Kwak, A. (2006), "The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors: Equity Sensitivity as A Moderator, Ph. D. Thesis", Central Michigan University.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., Taylor, M. S., (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43(4).
- Moon, H. ve Kamdar D. (2008), "Meor We? The Role of Personality And Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations", *Journal of Applied Psychology*, 93(1).
- Parker, Robert J., Kohlmeyer, James M., (2005), "Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms. A Research Note.", *Accounting, Organizations and Society*, 30.
- Ramamoorthy, N. ve Flood P.C. (2004), "Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions", *British Journal of Management*, 15.
- Robinson, K. L. (2004), "The Impact of Individual Differences on The Relationship between Employee Perceptions of Organizational Justice and Organizational Outcome Variables", PhD dissertation, California School of Organizational Studies Alliant International University, San Diego.
- Yürür, Ş., (2005), "Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama", Uludağ Üniversitesi Yalova Meslek Yüksekokulu Doktora Tezi.

**SORUMLULUK VE DUYGUSAL İSTIKRAR İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN,
İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ROLÜ: FİNANS SEKTÖRÜNDE BİR MODEL ARAŞTIRMASI**

Mehmet KURTPINAR

Harp Akademileri Komutanlığı,
Stratejik Araştırmalar Enstitüsü
mkurtpinar@gmail.com

Orhan SEZGİN

Harp Akademileri Komutanlığı,
Stratejik Araştırmalar Enstitüsü
orhansezgin91@gmail.com

İbrahim Sani MERT

Genelkurmay Bşk.lığı

ÖZET

Bu çalışmada kişilik özelliklerinden sorumluluk ve duygusal istikrar ile lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirleyerek bunlar üzerindeki etkisini ortaya koymak için bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmış olup analizler yapısal eşitlik modeli ile yapılmıştır. Araştırmanın bulguları sorumluluk özelliği ve duygusal istikrara sahip bireylerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği, bunun lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediğini, sonuç olarak daha fazla işinden tatmin olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda işinden tatmin olan bireylerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği sonucuna da varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Sorumluluk, Duygusal İstikrar, İş Tatmini, Lider-Üye Etkileşimi

1.GİRİŞ:

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini etkileyen faktörlerden kişilik özellikleri ve lider-üye etkileşimi ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu söylenebilir. Bu bağlamda araştırmanın amacı; bireyin sinirli olup olmaması, kendine güven derecesi, iyimser veya kötümser olması, sıkılgan, duygusal veya endişeli olması kapsamında değerlendirilen duygusal istikrar özelliği ile başarı kazanma güdüsünün derecesi, dikkatli, planlı ve programlı, temkinli olması kapsamında değerlendirilen sorumluluk özelliğinin ve lider-üye etkileşiminin, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemektir.

2.SORUMLULUK VE DUYGUSAL İSTİKRAR ÖZELLİKLERİ:

Araştırma kapsamında incelenecek sorumluluk boyutu, eğitimsel başarı ölçümleri ile ilişkili olduğu için ‘Başarı İsteği’ olarak da adlandırılmaktadır. Sorumluluk gösterme eğilimi, görev bilinciyle hareket etme, başarı için azim gösterme, planlı ve programlı olma bu boyut içerisinde yer alır. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma olasılıkları kuvvetlidir. Friedman ve Schustack, (1999) sorumluluk boyutunun olumsuz ucunda bulunan dürtüsel insanların dikkatsiz, dağınık, düzensiz ve kendilerini kontrolden uzak tutan insanlar olarak değerlendirmişlerdir.

Duygusal istikrara sahip insanlar ise sakin ve hallerinden hoşnutlar, uysaldılar, kendilerine güvenleri yüksektir, olumlu duygular yaşamaya eğilimlidirler (McCrae ve John, 1992). Öfke, endişe, bunalım gibi olumsuz duyguları yaşama eğilimi içinde olanlar, insanlarla ilişki kurmada ve bu ilişkileri sağlıklı bir biçimde sürdürmede zorlanmaktadır. Uzun süreli stres yaşamaktadırlar (Bruck & Allen, 2003). Bu boyutta olumlu nitelikler taşımayan kişiler, olağan durumları tehdit edici ve ufak hayal kırıklıklarını umutsuzca zor olarak nitelemeye daha eğilimlidirler. Bireyin sınırlı olup olmaması, kendine güven derecesi, iyimser veya kötümser olması, sıkılgan olması, duygusal olması ve endişeli olması gibi özellikler bu boyutun içindedir. (Zel, 2006:26)

3.LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ:

Bu teoriye göre astlar ve yöneticiler kendi aralarında ikili ilişkiler geliştirirler (Brower, Schoorman ve Tan, 2000). Bu nedenle yönetici/liderler bazı astlarına daha farklı şekilde davranmakta ve onlara “müzakere/görüşme serbestliği” tanımaktadırlar (Sparrowe ve Liden, 1997). Lider-Üye Etkileşim teorisine göre, liderlerin ya da yöneticilerin kendilerine bağlı astlarla karşılıklı etkileşimleri sonucu farklı nitelikte ilişkiler gelişmektedir ve bu ilişkilerin niteliği bireysel ve örgütsel sonuçları etkilemektedir. Sonuç olarak astlar formal ilişki içinde olanlar yani “grup içi” ve güvene dayalı bir ilişki içinde olanlar yani “grup dışı” olmak üzere iki şekilde kategorize edilmektedir (Kang ve Steward, 2007). Grup içindeki izleyicilerle kurulan kaliteli ilişkiler daha yüksek oranda fiziksel kaynak, bilgi ve zevkli görev (enjoyable task) değişimleri ile sonuçlanmaktadır.

4.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI:

Farh, Podsakoff ve Organ(1990) örgütsel vatandaşlık davranışını örgüt çalışanlarına yardım etmek, refakat etmek, kabul edilen normlar doğrultusunda işi tam zamanında yapmak, geçici görevleri üzerine almak ve yönetimle ilgili kararların yürütülmesinde aktif rol oynamak olarak tanımlarken; Moorman, Blakely ve Niehoff (1998) ise örgütsel vatandaşlık davranışını, işlerin yürütülmesinde büyük bir öneme sahip olan kişisel yardım, bireysel ve grup performansının artmasında etkili olan kişisel girişim, iş tanımlarında belirtilen görevlerin de üzerinde iş yapılmasını sağlayan kişisel gayret ve işgörenin kendisini örgüte adanma sonucuna neden olan sadık işgörenler unsurları temelinde açıklamaktadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı, ödül ve takdir sistemi ve organizasyon el kitapları ve tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak belirtilmeyen, yapılması zorunlu olmayan, organizasyonun işleyişinin etkili şekilde olmasına katkı sağlayan gönüllü davranışlar olarak ifade edilebilir. Bu davranışların sergilemesinde kişisel seçim ön plandadır ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir yaptırım uygulanmamaktadır.

5.İŞ TATMİNİ:

İş tatmini, çalışanın işle ilgi beklentilerine ulaşması veya iş sonuçlarını iyi bir şekilde elde etmesidir. Diğer bir ifadeyle, bireyin işe karşı kendini nasıl hissettiğidir. Birey işe karşı pozitif veya negatif bir tutum sergileyebilir. Pozitif tutum iş tatmini, negatif tutum ise iş tatminsizliği olarak değerlendirilmektedir (Vroom, 1978:99).

6.MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ:

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişilik değişkenini inceleyen araştırmalar dikkatleri sorumluluk özelliğinde toplamakta ve örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerini konu alan en kapsamlı meta analizi çalışması (Organ ve Ryan, 1995) beş faktör kişilik modeli boyutlarından sorumluluğu en ilişkili boyut olarak tanımlamaktadır. Miller, Griffin and Hart (1999) ise vatandaşlık performansını açıklayan değişkenleri sırasıyla sorumluluk, duygusal istikrar ve dışadönüklük olarak belirtmişlerdir. Bu ilişkiyi doğrulayan araştırmalar (Borman, Penner, Allen ve Motowidlo, 2001; LePine & Johnson, 2002; Neuman and Kickul,1998) oldukça fazladır. Terfi imkanı olmayan bir çalışma ortamında, çalışanları vatandaşlık davranışına yönelten değişkenin sorumluluk olması da bahsedilen çalışmalarını destekler niteliktedir. (Hogan, Rybicki, Motowidlo and Borman, 1998).

Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2005:84) duygusal istikrara sahip olmayan çalışanların gerçek veya kendi yarattıkları olumsuz duygu ve sorunlar nedeniyle örgütün ve diğer çalışanların sorunlarına uzak kalacaklarını belirterek örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisini açıklamışlardır.

Bu araştırmalar ışığında, bir yaptırım olmamasına karşı çalışanın kendinden fedakarlık ederek ve gönüllü olarak sergilediği davranışlar bütünü olarak nitelendirilen örgütsel vatandaşlık davranışının kişilik değişkenleri arasında en fazla belirleyici olanları sırasıyla sorumluluk ve duygusal istikrar özellikleri olduğu söylenebilir.

Organ and Lingl (1995) sorumluluk duygusunun çalışma ilgisi (work involvement) göstermeye yol açmasının ve bununda gerek formal gerekse informal ödül olarak tatmin elde etme nedeniyle iş tatmini ile ilişkisel olması gerektiğini belirtirken, Beş Faktör Kişilik Modeli ile iş tatmini ilişkisini inceleyen Judge, Heller ve Mount (2002) ise iş tatmini ile en fazla ilişkili değişkenlerin sırasıyla duygusal istikrar ($\rho=0.29$) ve sorumluluk ($\rho=0.26$) olduğu sonucuna varmışlardır.

Negatif tutumları nedeniyle duygusal istikrara sahip olmayan çalışanlar diğer çalışanlara nazaran daha negatif yaşamsal olaylarla karşılaşmakta (Magnus,Diener, Fujita ve Pavot, 1993), çünkü kendilerini negatif etkileri besleyen durumlar içinde olmaya itmektedirler (Emmons,Diener ve Larsen, 1985). Bu negatif durumlar iş ile ilgili olduğu sürece, duygusal istikrar özelliğine sahip olmayan çalışanlar işinde daha az tatmin olmaktadır (Judge ve diğerleri, 2002).

Sıralanan bu araştırmaların bulguları sorumluluk ve duygusal istikrar özelliklerine sahip kişilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve iş tatmine sahip olacağı öngörülmüş ve araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

H₁ : Yüksek sorumluluk özelliğine sahip işgörenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler.

H₂ : Yüksek sorumluluk özelliğine sahip işgörenler işinden daha fazla tatmin olurlar.

H₃ : Duygusal istikrar özelliğine sahip işgörenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler.

H₄ : Duygusal istikrar özelliğine sahip işgörenler işinden daha fazla tatmin olurlar.

Araştırmanın diğer boyutu lider-üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkilendirir.

Yapılan birçok çalışma ve meta analizinde lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasında güçlü ilişkilerin olduğu bulgularına varılmıştır (Gerstner ve Day, 1997; Lapierre ve Hackett, 2007). Bu bulgular ele alındığında; amiri ile “grup içi” ilişkiler sergileyen astların iş tatminlerinin daha yüksek olacağı, amirinin lider-üye etkileşimi çerçevesinde sergilediği davranışlar ise astların iş tatminini yükselteceği ve dolayısıyla işe olan katkının derecesinin artması ile iş tatmininin daha da artabileceği söylenebilir.

Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996); liderin davranışlarının astların rol gereklerinin üstünde davranış göstermelerinde büyük etkisi olduğunu saptamışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışında bulunan çalışanlar, lider tarafından daha çok sevmekte ve performansları daha yüksek olarak değerlendirilmektedir (Bolino vd. 2006, 292). Yapılan çalışmalarda lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Hackett, Farh, Song ve Lapierre, 2003). Diğer yandan bazı çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışını, iş tatmininin bir sonucu (Deluga, 1998; Hofmann; Kemery, Bedeian ve Zakur, 1996; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Moorman, 1991; Organ ve Lingl, 1995; Organ ve Ryan, 1995) olduğunu açıklamaktadır. Podsakoff ve MacKenzie (1993) ise Lider-üye etkileşiminin iş tatminini arttırdığını ve bununla çalışanın daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine yol açtığını tespit etmişlerdir.

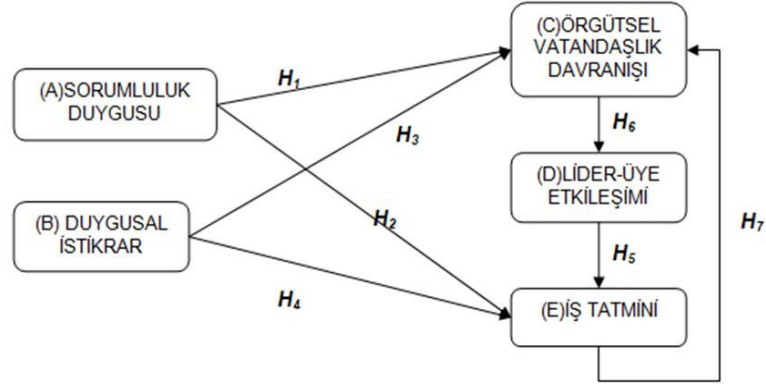
Araştırmamızın modelini oluşturacak lider-üye etkileşimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler ile ilgili hipotezler ise şu şekildedir.

H₅ : Lider-üye etkileşi içerisinde bulunan işgörenler işinden daha fazla tatmin olurlar.

H₆ : Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenlerin lider/yöneticileri ile daha kaliteli bir lider-üye etkileşimi sergilemektedir.

H₇ : İşinden tatmin olan işgörenler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler.

Bu kapsamda yapılacak araştırmada yukarıdaki çalışmalar ve kurulan hipotezler neticesinde geliştirilen ve Şekil-1’de gösterilen modelin analizi yapılacaktır. Çalışmada öne sürülen model Lapierre ve Hackett (2007)’in ilgili çalışmaları temel alınarak oluşturulmuştur. Ancak yazarların çalışmalarında yer alan modellerde duygusal istikrar özelliği yer almamaktadır.



Şekil 1. Araştırma modeli

7. YÖNTEM

7.1. Yapısal Eşitlik Modeli:

Faktörler arasındaki nedensellik ilişkilerini bir model yardımıyla betimleyen ve önerilen araştırma modelinin istatistiksel uyumunu çeşitli uyum ölçütlerine dayanarak test eden YEM kullanımı tercih edilmiştir.

7.2. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi:

Bu araştırma için veriler, hazırlanan bir soru formu vasıtasıyla banka sektöründe çalışan 120 kişiden elde edilmiştir.

7.3. Kullanılan Ölçekler:

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin ölçümünde (Kenderligil, 2006) 18 soruluk ölçeği kullanılmıştır. İş tatmini ile ilgili sorular (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1983) tatmin ölçeğinden elde edilmiştir. Lider-Üye etkileşimi için (Scandura & Graen, 1984)'in LMX-7 ölçeği kullanılmış, sorumluluk ve duygusal istikrar değişkenlerinin ölçümünde ise 5 faktör özelliklerini test eden Goldberg, Hofstee, ve de Raad (1992)'in 50 soruluk ölçeğinden sadece sorumluluk ve duygusal istikrar değişkenlerini ölçen 20 soru kullanılmıştır.

8.BULGULAR VE DEĞERLENDİRME:

8.1.Temel İstatistikler ve Korelasyon Analizi:

Örnek kütleyle ait çalışanlar 2.18 ortalama ile iş tatminine sahiptir. Yani genel olarak işlerinden tatmin oldukları söylenebilir.Araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 1’de verilmiştir. Görüleceği gibi sorumluluk duygusu, iş tatmini ile zayıf ($r=0.234$), örgütsel vatandaşlık davranışı ile ($r=0.590$) orta derecede pozitif yönlü bir ilişki içindedir. Duygusal istikrar özelliği ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile ($r=0.570$) orta iş tatmini ile zayıf ($r=0.466$) derecede pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. Lider-üye etkileşimi ise iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile (r değerleri sırasıyla 0.345 ve 0.406) zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir.

Tablo 1. Araştırma değişkenleri arasında pearson korelasyon katsayıları

	Sorumluluk Duygusu	Duygusal İstikrar	İş Tatmini	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lider-Üye Etkileşimi
Sorumluluk Duygusu	1				
Duygusal İstikrar	.349(**)	1			
İş Tatmini	.234(*)	.466(**)	1		
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.590(**)	.570(**)	.588(**)	1	
Lider-Üye Etkileşimi	.239(*)	.268(**)	.345(**)	.406(**)	1

** 0.05 anlamlılık düzeyinde (çift taraflı)

* 0.01 anlamlılık düzeyinde (çift taraflı)

8.2.Hipotez Testleri:

Yapılan analizler sonucunda istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Faktör arasındaki tüm ilişkilerin sınındığı modelin uyum ölçütleri $\chi^2 =0,80$; s.d.=2; $p=0.67028$, RMSEA=0.000, NFI=1.00, NNFI=1.03, PNFI=0.20, CFI=1.00, IFI=1.01, RFI=0.98, RMR=0.0034, GFI=1.00, AGFI=0.98 şeklinde hesaplanmıştır. Parametre tahminleri ve hipotez sonuçları Tablo 2’ de verilmiştir.

Tablo 2. Parametre tahminleri ve hipotez sonuçları

Hipotezler	Standartlaştırılmış Parametre Tahminleri	t değerleri	Sonuç
H ₁	A→C; 0,42	6,50	Doğrulandı
H ₂	A→E; 0,06	0,69	Doğrulanmadı
H ₃	B→C; 0,26	3,70	Doğrulandı
H ₄	B→E; 0,41	4,65	Doğrulandı
H ₅	D→E; 0,24	2,33	Doğrulandı
H ₆	C→D; 0,37	4,03	Doğrulandı
H ₇	E→C; 0,35	5,01	Doğrulandı

Yapısal eşitlikler ise;

$$E = 0.22D + 0.088A + 0.60B \quad R^2 = 0.23$$

$$D = 0.31C \quad R^2 = 0.14$$

$$C = 0.23E + 0.39A + 0.24B \quad R^2 = 0.59$$

Tablo 3'den de anlaşılacağı gibi bazı nedensel ilişkiler anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle anlamsız bulunan ilişki ($A \rightarrow E$) modelden çıkartıldığında bulunan ikinci model mükemmel bir uyuma karşı gelmektedir. Yeni bulunan modelin uyum ölçütleri; $\chi^2 = 3.22$; $sd=4$; $p=0.52192$; $RMSEA=0,000$, $NFI=0,98$, $NNFI=1,00$; $PNFI=0,39$; $CFI=1,00$; $IFI=1,00$; $RFI=0,96$; $RMR=0,01$; $GFI=0,99$; $AGFI=0,96$ olarak elde edilmiştir. Bu uyum ölçütleri, ikinci modelin birinci modele göre istatistiksel olarak daha uygun bir model olduğunu göstermektedir. Bu modelin standartlaştırılmış parametre tahminleri; $A \rightarrow C:0,42$; $B \rightarrow C:0,25$; $C \rightarrow D:0,40$; $E \rightarrow C:0,38$; $D \rightarrow E: 0,25$ olarak hesaplanmıştır. Yapısal eşitlikler ise; $E = 0.68B + 0,36D$ ($R^2 = 0.22$), $D = 0.34C$ ($R^2 = 0.16$), $C = 0.24E + 0,38A + 0.24B$ ($R^2 = 0.60$) şeklinde bulunmuştur.

8.3.Sonuç ve Tartışma:

Çalışanların neden örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini ve iş tatmininin belirleyicilerini açıklayan birçok değişken çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Bu çalışmada beş büyük kişilik özelliğinden sorumluluk duygusu, duygusal istikrarlı olma ve lider ve astlar arasında kurulan etkileşimin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılarak bir model kurulmuştur.

Sorumluluk, duygusal istikrar özellikleri ve iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir korelasyon vardır. Yapısal eşitlik modeli ise anlamlı çıkmıştır. Yani organizasyonda sorumluluk duygusuna sahip, duygusal istikrar gösteren ve işinden tatmin olan çalışanların diğerlerine nazaran daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği söylenebilir.

Sorumluluk duygusuna sahip çalışanların, duygusal istikrar özelliğine sahip ve yönetici/liderleri tarafından grupçi olarak davranış sergilenen çalışanların aksine işinden tatmin olması ile ilgili bir ilişki tespit edilememiştir.

Lider-üye etkileşimi teorisinin sadece lider temelinde değil aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların bu sürece neden olduğu yani örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların lider/yöneticileri ile daha kaliteli bir lider-üye etkileşimi sergilediği sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda araştırmamızın bulguları, Howell and Shamir's (2005) belirttiği gibi değer sağlayan çalışanların yöneticileri ile daha kaliteli ilişki içine girecekleri fikrini destekler niteliktedir. Formal iş tanımlarının ötesinde çaba sarfederek ve fedakarlık göstererek örgütün performansına doğrudan etkileyebilecek davranışlarda bulunan, kendine örgüte aday çalışanların liderleri tarafından diğer çalışanlara nazaran daha farklı davranışlar göreceği ve işe karşı daha pozitif tutum sergileyeceği araştırmamızın bulguları kapsamında söylenebilir. Bu tutumun derecesi

oranında çalışanın kendini örgüt için beklenenin ötesinde yani vatandaşlık davranışına neden olduğu değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının bu döngü içerisinde önemli bir rol aldığı görülmektedir.

Test edilen modelin bankacılık sektöründen alınan örnekleminde, çalışanların sorumluluk duygusunun iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Daha detaylı olan iş tanımları ortamında çalışan işgörenlerin, insiyatif ağırlıklı, bireysel karar vermeyi gerektiren çalışma ortamlarına nazaran sorumluluk özelliğine sahip olup olmamalarının iş tatmini üzerinde yapacağı etkinin belirlenmesi daha sonra yapılacak çalışmalara ve araştırmacılara yön vermesi açısından önemlidir.

Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde sorumluluk sahibi ve duygusal istikrara sahip çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiği, dolaylı olarak yönetici/liderleriyle etkileşim içine girdiği tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimi içinde olan çalışanların ise işinden tatmin olduğunu ve böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışını arttırdığı sonucuna varılmıştır. İş tatminin sorumlulukla direkt ilişkisi olmadığını, sadece duygusal istikrar gösteren yani kendine güvenen, iyimser, soğukkanlı, endişeli olmayan kısacası olumsuz duyguları yaşamaya eğilimli olmayan çalışanların daha fazla işinden tatmin olduğunu, yapılan analiz sonuçları göstermektedir.

Bu çalışma ile günümüz koşullarında organizasyonların gittikçe artan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlara ihtiyacı, işe alım sürecinde belirlenecek kriterlerden birinin de kişilik özellikleri olduğunu dikkate alınmasına katkıda bulunabilecek sonuçlara ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA:

- Bolino, C. M.; J. A. Varela; B. Bande; W. H. Turnley (2006), "The Impact of Impression Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, pp. 281-297.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment* , 9, 52-69.
- Borman, W., Penner, L., Allen, T., & Motowidlo, S. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection & Assessment*, 9(1/2), 52. Retrieved from Academic Search Complete database.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly* , 11 (2), 227-250.
- Bruck, Carly S. ve D. A. Tammy; (2003), "The Relationship Between Big Five Personality Traits, Negative Affectivity, Type A Behavior, and Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 63, ss.457-472.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. P. Lawler, H. Mirvis, & C. Cammann içinde, *Assessing Organizational Change: A guide to methods, measures and practices* (s. 71-138). New York: Wiley.

- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group and Organization Management*, 23, 189–216.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Farh, J., Podsakoff, P., & Organ, D. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16 (4), 705.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Goldberg, L. R., Hofstee, W. K., & de Raad, B. (1992). Integration of the Big Five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 146-163.
- Hackett, R. D., Farh, J. L., Song, L. J., ve Lapiere, L. M. (2003). LMX and organizational citizenship behavior: Examining links within and across Western and Chinese samples. In G. B. Graen (Ed.), *LMX leadership: The series* (Vol. 1, pp. 219–264). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., ve Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88, 170–178.
- Hogan, J., Rybicki, S.L., Motowidlo, S. J., & Borman, W. C. (1998). Relations between contextual performance, personality, and occupational advancement. *Human Performance*, 11, 189-207.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Kang, D., & Steward, J. (2007). Leader Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD: Development of Units of Theory and Laws of Interaction. *Leadership & Organization Development Management*, 28 (6), 531-551.
- Kenderligil, S. (2006). Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkileri. Yüksek Lisans Tezi . İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Lapiere, L. M., & Hackett, R. D. (2007). Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Test of an Integrative Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (80), 539-554.
- LePine, J. A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52–65.
- Magnus, K., Diener, E., Fujita, F., & Pavot, W. (1993). Extraversion and neuroticism as predictors of objective life events: A longitudinal analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1046-1053.

- 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.
- McCrae, R. R & John, O. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 174-214.
- Miller, R., Griffin, M., & Hart, P. (1999). Personality and organizational health: the role of conscientiousness. *Work & Stress*, 13(1), 7-19.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence organizational citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- Moorman, R., Blakely, G., & Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal* , 41 (3), 351-357.
- Neuman, G., & Kickul, J. (1998). Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation And Personality. *Journal Of Business & Psychology*, 13(2), 263-280. Retrieved From Business Source Complete Database.
- Organ, D. W., ve Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135, 339–350.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* , 48, 775–782.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2005). *Organizational citizenship behavior : its nature, antecedents, and consequences*. SAGE Publications. Retrieved from Book Index with Reviews database.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259. Retrieved from Business Source Complete database.
- Scandura, T., & Graen, G. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership. *Journal of Applied Psychology* , 69 (3), 428-436.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader Member Exchange. *Academy of Management Review* , 22 (2), 522-552.
- Vroom, V. H. (1978). *Work and Motivation*. New Delhi: Wiley Eastern.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE BOYUTLARININ GÜVEN ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SİVAS İLİ KAMU SAĞLIK PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Hande Mimaroglu ÖZGEN

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

hozgen@todaie.gov.tr

ÖZET

Psikolojik sözleşme, günümüzde personelin işvereniyle ilişkileri arasındaki dengeyi anlamada üzerinde önemle durulan bir kavramdır. Çalışmada, anket yöntemi kullanılarak, psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının (ilişkisel ve işlemsel psikolojik sözleşmeler) ve psikolojik sözleşme ihlalinin güven üzerindeki etkilerinin araştırılmasına çalışılmıştır. Anketler araştırmanın evrenini oluşturan Sivas İli merkezde faaliyet gösteren üç kamu hastanesinde, uzman doktor, pratisyen doktor, hemşire, ebe, teknisyen, memur ve hizmetlilerden oluşan toplam 2540 personele elden dağıtılmıştır. Geri dönüşü olan ve değerlendirilmeye uygun 612 ankete ilişkin veriler, istatistik programı kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçları ilişkisel psikolojik sözleşmelerin güven değişkeniyle pozitif ve yüksek korelasyon gösterdiğine, ayrıca psikolojik sözleşme ihlalinin ise güven değişkeniyle negatif ve orta düzeyli korelasyon gösterdiğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik sözleşme, işlemsel psikolojik sözleşme, ilişkisel psikolojik sözleşme, güven, kamu sağlık personeli

1.GİRİŞ

Psikolojik sözleşmenin kuramsal kökenleri Argyris (1960) ve Levinson, Price, Munden, Mandl ve Solley'in (1962) çalışmalarına, Gouldner'ın (1960) "karşılıklılık normu" ve Blau'nun (1964) "sosyal mübadele teorisine" dayanmaktadır. En genel anlamıyla, psikolojik sözleşmeyi, personel ve kurum arasında karşılıklılık temeline dayanan, dinamik, yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlamak mümkündür (Rousseau, 1995). Sözleşmenin bir ayağını işverenin personelinin bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken, diğer ayağını personelin, işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği, iyi iş ilişkilerinin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır (Rousseau, 1995). Bu karşılıklı beklentiler, personelin kurumyla arasındaki psikolojik sözleşmenin temellerini oluştururken, personelin beklendiklerini alamaması veya kendisine verilen vaatlerin yerine getirilmediğini düşünmesi hayal kırıklığına sebep olmakta, böylece personelin zihninde yarattığı sözleşme bozulmaktadır (Robinson ve Rousseau, 1994; Rousseau, 1995; Robinson ve Morrison, 1995). Sözleşmenin bozulması personelin işiyle ilgili tutum ve davranışlarına da olumsuz

olarak yansımaktadır. Robinson ve Rousseau (1994), Robinson (1996), günümüzde personelin iş sözleşmelerine ek olarak psikolojik sözleşme oluşturmadıkları takdirde kuruma yararlı olmalarının zorlaştığını belirterek, sözleşmenin bozulması durumunda personelin iş ilişkilerinin, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarının zedelendiğini, işten ayrılma niyetlerinin arttığını belirtmişlerdir.

Konunun ele alınışında farklı yaklaşımlar görülmektedir. Örneğin Kotter (1973); Radford ve Larwood (1982); Boss (1985) gibi araştırmacılar kavramı karşılıklı olarak hem işveren hem de personel bakış açısından ele almışlardır. Daha sonraki yıllarda ise, Rousseau (1990); Schalk ve Freese (1993); Herriot, Manning ve Kidd (1997); Coyle-Shapiro ve Kessler (2000) gibi araştırmacıların kavramı sadece personelin algısı çerçevesinde ele aldıkları görülmektedir. Başka bir ifadeyle, son yıllarda çalışmalarda vurgunun mübadele ilişkileri içerisinde kişisel düzeydeki beklentilere yapıldığı görülmektedir. Benzer şekilde bu çalışmada da psikolojik sözleşme kavramının personel bakış açısıyla ele alınmasına çalışılmıştır.

Kavrama bakış açısının ötesinde, psikolojik sözleşmenin yönetim yazınında daha çok biçimsel (ilişkisel, işlemsel), içeriksel (algılanan yükümlülükler veya dönüşümün türü) ve ihlaller düzeyinde ele alındığı görülmektedir (Millward ve Brewerton, 2000). Çalışma kapsamında kavram, biçimsel ve ihlaller düzeyinde incelenmeye çalışılmıştır. Biçimsel olarak psikolojik sözleşme işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. “Çalışma ve ücret arasındaki adil ilişki” olarak ifade edilen işlemsel sözleşmeler, personelin yükümlülüğü olan sıkı çalışma karşılığında yüksek ücret, hızlı kariyer gelişimi, gibi yüksek dışsal dönüş alması olarak tanımlanır. Temeli ekonomik mübadele olan işlemsel sözleşmeler, iyi tanımlanmış, kısa dönemli, kapalı uçlu ve personelin kuruma katkısı sonucu maddi ödüllere odaklanmıştır (Rousseau ve McLean Parks, 1993; Millward ve Hopkins, 1998; Aselage ve Eisenberger, 2003). İşlemsel sözleşmelerin zıttı olan ilişkisel sözleşmeler ise sosyal mübadele temellidir ve daha geniş bir süreyi kapsar. Destek, bağlılık gibi sosyo-duygusal faktörleri kapsar. Uzun dönemli açık uçlu yükümlülükler destek ve bağlılık merkezlidir (Arnold 1996; Millward ve Hopkins, 1998; Aselage ve Eisenberger, 2003). İlişkisel sözleşmeler kısaca, iş güvencesine karşılık personel bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bu tür sözleşmeler mesleki gelişiminin sağlandığını hisseden personelin kendisini işverenin yanında ve kuruma bağlı hissetmesine neden olur (Rousseau, 1995).

Yazında psikolojik sözleşmenin çeşitli tutum ve davranışlar üzerindeki etkilerini inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Özellikle son onbeş yıldır çalışanların psikolojik sözleşmeleri ve bunun etkilerinin, değişen istihdam ilişkilerini açıklamada önemli bir metafor olarak ele alındığı görülmektedir (McFarlene Shore ve Tetrick, 1994; McLean Parks ve Kidder, 1994; Herriot ve Pemberton, 1995; Makin, Cooper ve Cox, 1996; Sparrow ve Cooper, 1998; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2000; Millward ve Herriot, 2000; Herriot, 2001). Ancak, özellikle güven duygusunun kavramın temelini oluşturduğunun belirtilmesine karşın (Guest ve Conway, 1998; Atkinson, 2006) psikolojik sözleşme ve güven ilişkisini uygulamalı olarak inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır. Özellikle de çalışmalarda örneklem seçiminin ağırlıklı olarak özel sektöre yönelik olduğu görülmektedir. Halbuki psikolojik sözleşme ve etkilerinin, kamu sektöründe incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Şöyle ki, işten çıkarmaların zor ve işgücü dönüşüm oranının düşük olduğu kamu sektöründe personel psikolojik sözleşme ihlali durumunda düşük motivasyonla da olsa çalışmaya devam edebilecektir. Bu da uzun dönemde kurumun performansına yansıtacaktır. Bu nedenle, bu bildiride, uluslararası yazında oldukça az ele alınmış, ulusal yazında ise henüz ele alınmamış olması nedeniyle psikolojik sözleşme, psikolojik sözleşme ihlali ve güven kavramları arasındaki ilişkilerin kamu personeli üzerinde ampirik olarak incelenmesi

amaçlanmıştır. Ulusal yazına psikolojik sözleşme ve güven değişkenleri arasındaki ilişkilerle ilgili veri desteği sağlaması, ayrıca ulusal yazında yeni bir alan olması nedeniyle kısıtlı meslek grubu üzerinde de olsa, sonuçların Türkiye bağlamını yansıtmaları açısından bildirinin önemli olduğu düşünülmektedir.

2. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE GÜVEN İLİŞKİSİ

Çalışmada güven kavramı genel olarak, işverenin, personelin kişisel gelişimini gözetmesi, kurum içi adil davranışlar geliştirmesi, açık ve dürüst olması, hareketlerinin tutarlı olması gibi konularda personelin algısı perspektifinden ele alınmıştır. Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılıdır (Levinson ve diğ., 1962). Personelin, işverene ya da kurumuna güven duyması da bu konuların başında gelmektedir. Şöyle ki personel zihninde kurumuna arasındaki psikolojik sözleşmesini oluştururken, her zaman kendisine direkt söylenenlerden, verilen vaatlerden yola çıkmaz. Birçok durumda kurumun kendi durumundaki diğer personele uyguladığı politikaları gözlemler, terfi, maaş artışı gibi kriterlerde kendi konumundaki kişilere sunulan imkanları baz alarak da psikolojik sözleşmesini şekillendirebilir. Bu tür durumlarda personel psikolojik sözleşmesini oluştururken iş sözleşmelerinde yer alan maddelerin haricindeki diğer konularda işverenlerinin kendilerine karşı açık davranacaklarına, adaletli davranacaklarına, herkese karşı tutarlı olacaklarına, iyi niyetli ve istikrarlı davranacaklarına ilişkin konularda güven duyarlar. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ve güven kavramları iç içe düşünülebilir. Bu noktadan hareketle çalışmada test edilecek hipotezlerden biri aşağıdadır.

H1: Kamu sağlık personelinin psikolojik sözleşmelerinin güven üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

Diğer taraftan, taraflardan birinin beklentilerinin karşılanmadığını hissetmesi psikolojik sözleşmenin ihlaline yol açacaktır. Özellikle duygusal boyutu daha fazla olan konularda, kişinin beklendiklerini alamaması zihninde yarattığı sözleşmenin daha güçlü etkilerle ihlal edilmesine neden olacaktır (Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994). Personelin kuruma karşı güven kaybetmesi de bu faktörlerin başında gelmektedir. Sözleşme ihlali, personelin kuruma olan güvenini azaltarak, kuruma sağladığı katkıyı azaltmasına neden olacaktır (Robinson, 1996). Bu noktadan hareketle çalışmada test edilecek bir diğer hipotez aşağıda verilmiştir.

H2: Kamu sağlık personelinin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin güven üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

Psikolojik sözleşme kavramının yönetim yazınında biçimsel olarak ilişkisel ve işlemsel sözleşmeler olarak sıklıkla ele alındığı belirtilmişti. İşlemsel sözleşmelerin tersine ilişkisel sözleşmeler destek, bağlılık, güven duyma gibi sosyo-duygusal faktörleri içermektedir (Arnold, 1996; Millward ve Hopkins, 1998; Aselage ve Eisenberger, 2003). Rousseau (1995), McFarlane Shore ve Tetrick (1994) gibi araştırmacılar da güven değişkeninin sadece ilişkisel sözleşmelerin konusu olduğunu, işlemsel sözleşmelerde bu kavramdan bahsedilemeyeceğini belirtmişlerdir. Buradan hareketle güven ve psikolojik sözleşme boyutları arasında ilişki varsayımında, güven değişkeninin sosyal mübadele temelli ilişkisel psikolojik sözleşmeyle pozitif ilişkili olduğu ileri sürülebilir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Kamu sağlık personelinin ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin güven üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmacıların psikolojik sözleşme ve sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda personelin tutumlarının ne şekilde değiştiğini belirlemek amacıyla çeşitli meslek gruplarını kapsayan örneklem grupları üzerinde durdukları saptanmıştır. Örnek olarak; Pate, Martin ve McGoldrick (2003), tekstil işletmesi personeli; Kingshott ve Pecotich (2007), perakende işletmesi personeli; Willems, Janvier ve Henderickx (2006), sivil servis personeli; O'Donohue, Sheehan, Hecker ve Holland (2007), bilgi teknolojileri personeli gibi. Bu çalışmada da kamu sağlık personeli araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Araştırmanın evrenini Sivas İli merkezde faaliyet gösteren kamuya bağlı hastanelerde çeşitli pozisyonlarda görev yapan 2540 personel oluşturmaktadır. Personelin hastanelere ve görevlere göre dağılımı Tablo.1'de verilmiştir.

Tablo 1. Personel Sayıları ve Hastanelere Göre Dağılımları

	Uzman	Pratisyen	Hemşire	Ebe	Memur	Hizmetli	Teknisyen	Toplam
Cumhuriyet Üniv. Tıp Fak. Hast.	195	282	374	9	227	52	186	1325
Sivas Devlet Hastanesi	62	28	134	67	44	77	59	471
Sivas Numune Hastanesi	124	28	197	50	107	78	160	744

3.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm personelin demografik özelliklerini belirlemek üzere cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, pozisyonu ve şu anda çalıştığı kurumdaki görev süresi olmak üzere toplam beş maddeden oluşturulmuştur. İkinci bölümde Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş psikolojik sözleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin 10 maddesi psikolojik sözleşmenin işlemsel alt boyutunu ve 7 maddesi psikolojik sözleşmenin ilişkisel alt boyutunu ölçmektedir. "1" "kesinlikle katılmıyorum," "5" "kesinlikle katılıyorum" olmak üzere Likert tipi olarak yapılandırılmış ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı işlemsel psikolojik sözleşme boyutu için 0,71; ilişkisel psikolojik sözleşme boyutu için 0,85 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü bölümde personelin psikolojik sözleşme ihlali algılarını ölçmek için Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş tek maddelik psikolojik sözleşme ihlali ölçeği kullanılmıştır. Ölçek maddesi "1" "tamamen karşılanıyor," "5" "hiç karşılanmıyor" olmak üzere Likert tipi olarak yapılandırılmıştır. Anket formunun dördüncü bölümünde ise Robinson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilmiş altı maddelik tek boyutlu güven ölçeği kullanılmıştır. "1" "kesinlikle katılmıyorum," "5" "kesinlikle

katılıyorum” olmak üzere Likert tipi olarak yapılandırılmış ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır.

3.3. İşlem ve Dönüş Oranı

Personel sayısına göre anketler elden dağıtılmış, cevaplayıcıların gerçek düşüncelerini yansıtılmalarını sağlamak için anketlerin gizlilik ilkesine göre değerlendirileceği vurgulanmıştır. Toplam 2540 anketten, geri dönüşü olan ve değerlendirmeye uygun bulunan anket sayısı 612 olarak belirlenmiştir. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı %24,1’dir.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 612 kamu sağlık personelinin yüzde 53,1’ini erkek, yüzde 46,4’ünü kadın personel oluşturmaktadır. Cevaplayıcıların yüzde 59,8’i 28-37, yüzde 19,6’sı 38-47 ve yüzde 17,3’ü 18-27 yaş grubunda olduklarını belirtirken, yüzde 3,3’ü ise 48 yaş ve üstünde olduklarını belirtmişlerdir. Cevaplayıcıların yüzde 25,2’si önlisans programı, yüzde 28,3’ü lisans programı, yüzde 19,1’i lisansüstü programı bitirdiklerini belirtirken, cevaplayıcıların yüzde 21,1’i lise, yüzde 6,4’ü ise ilköğretim mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kamu sağlık personelinin yüzde 20,1’ini uzman doktorlar, yüzde 19’unu memurlar, yüzde 17’sini pratisyen doktorlar, yüzde 15,2’sini hemşireler, yüzde 11,1’ini teknisyenler, yüzde 10,5’ini hizmetliler ve yüzde 7,2’sini ebeler oluşturmaktadır. Cevaplayıcıların yüzde 29,4’ü kurumda çalışma sürelerini 1-5 yıl arası, yüzde 27’si 6-10 yıl arası, yüzde 23,2’si 11-15 yıl arası, 13,2’si 16-20 yıl arası ve yüzde 7,2’si 21-25 yıl arası olarak belirtmişlerdir.

4.2. Personelin Psikolojik Sözleşmelerinin Pozisyonlarına Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Ölçmeye Yönelik Analizler

Personelin psikolojik sözleşmelerinin pozisyonlarına göre farklılaşım farklılaşmadığını ölçmek için seçkisiz gruplar için tek faktörlü ANOVA yapılmıştır. Analiz öncesi anlamlı farkın hangi pozisyonlarda çıktığının daha anlaşılır olması açısından uzman, pratisyen doktor, hemşire, ebe, teknisyen, memur ve hizmetli olmak üzere belirlenen yedi pozisyon grubu kendi aralarında birleştirilmiştir. Buna göre uzman doktor ve pratisyen doktor “1,” hemşire, ebe, teknisyen yardımcı sağlık elemanları olarak gruplandırılarak “2,” memur “3” ve hizmetliler “4” olmak üzere yeniden gruplandırılmıştır. ANOVA sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Seçkisiz Gruplar İçin Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları

Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare (MS)	F	p	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1007,718	3	335,906	11,888	0,000	1-3, 2-3, 4-1, 4-2, 4-3
Gruplarıçi	17179,256	608	28,255			
Toplam	18186,974	611				

Bağımlı Değişken: Psikolojik Sözleşme

Analiz sonuçları personelin psikolojik sözleşmeleri açısından pozisyona göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [$F_{(3-608)}=11,888$]. Başka bir ifadeyle, personelin psikolojik sözleşmeleri, pozisyonlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Pozisyonlar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Fark Çıkan Ortalamaların Hangi Pozisyonlarda Olduğunu Anlamak İçin Yapılan LSD Testi Sonuçları

Pozisyon Numaraları	Pozisyon Grupları	Ortalama Fark	p
1 Uzman-Pratisyen	1-3	1,77	0,004
2 Hemşire, Ebe, Teknisyen	2-3	1,58	0,011
3 Memur	4-1	3,16	0,000
4 Hizmetli	4-2	3,35	0,000
	4-3	4,93	0,000

Bağımlı Değişken: Psikolojik Sözleşme

Pozisyonlar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre, uzman ve pratisyen doktor olarak görev yapan personelin ($\bar{X}=54,34$) ve hemşire, ebe ve teknisyen olarak görev yapan personelin ($\bar{X}=54,15$) psikolojik sözleşmelerinin, memur olarak görev yapan personele ($\bar{X}=52,57$) göre daha olumlu olduğu bulunmuştur. Hizmetli olarak görev yapan personelin ($\bar{X}=57,50$) ise psikolojik sözleşmesinin her üç gruba göre daha olumlu olduğu saptanmıştır.

4.3. Personelin İşverenlerine Duydukları Güvenin Pozisyonlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Ölçmeye Yönelik Analizler

Personelin işverenlerine duydukları güvenin pozisyonlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını ölçmek için seçkisiz gruplar için tek faktörlü ANOVA yapılmıştır. ANOVA sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Seçkisiz Gruplar İçin Tek Faktörlü ANOVA Sonuçları

Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı (SS)	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare (MS)	F	p	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1301,643	3	433,881	11,332	0,000	1-2, 1-3, 2-3, 4-1, 4-2, 4-3
Gruplarıçi	23279,983	608	38,289			
Toplam	24581,626	611				

Bağımlı Değişken: Güven

Analiz sonuçları güven değişkeni açısından pozisyona göre anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [$F_{(3-608)}=11,332$]. Başka bir ifadeyle, personelin işverenine duyduğu güven, pozisyona bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Pozisyonlar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testi sonuçları Tablo5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Fark Çıkan Ortalamaların Hangi Pozisyonlarda Olduğunu Anlamak İçin Yapılan LSD Testi Sonuçları

Pozisyon Numaraları	Pozisyon Grupları	Ortalama Fark	p
1 Uzman-Pratisyen	1-2	1,22	0,042
2 Hemşire, Ebe, Teknisyen	1-3	2,76	0,000
3 Memur	2-3	1,55	0,032
4 Hizmetli	4-1	2,47	0,005
	4-2	3,68	0,000
	4-3	5,23	0,000

Bağımlı Değişken: Güven

Pozisyonlar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan LSD testinin sonuçlarına göre, uzman ve pratisyen doktor olarak görev yapan personelin ($\bar{X}=17,63$), hemşire, ebe ve teknisyen olarak görev yapan personele ($\bar{X}=16,41$) ve memur olarak görev yapan personele ($\bar{X}=14,86$) göre işverene duyduğu güvenin daha olumlu olduğu bulunmuştur. Hemşire, ebe ve teknisyen olarak görev yapan personelin ($\bar{X}=16,41$) işverene duyduğu güvenin ise memur olarak görev yapan personele ($\bar{X}=14,86$) göre daha olumlu olduğu söylenebilir. Ayrıca hizmetli olarak görev yapan personelin ($\bar{X}=20,09$) işverene duyduğu güvenin her üç gruba göre daha olumlu olduğu saptanmıştır.

4.4. Psikolojik Sözleşme ve Alt Boyutlarının Güven Üzerindeki Etkisi

Psikolojik sözleşme ölçeği üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçek orijinal ölçekte (Rousseau, 1990; Robinson and Rousseau, 1994) olduğu gibi iki faktör altında toplanmıştır. Birinci faktör olan işlemsel sözleşmenin özdeğeri 5,758 olarak saptanmış ve

ölçeğin varyansın yüzde 44,296'sını açıkladığı tespit edilmiştir. İkinci faktör olan ilişkisel sözleşmenin özdeğeri ise 1,490 olarak saptanmış ve ölçeğin varyansın yüzde 11,462'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının güven üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6'da yer alan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme değişkeni ile güven arasında %99 güven aralığında düşük düzeyli ve pozitif bir ilişki ($r=0,276$); işlemsel psikolojik sözleşme ve güven arasında orta düzeyli ve negatif bir ilişki ($r=-0,499$); ilişkisel psikolojik sözleşme ve güven arasında ise yüksek düzeyli ve pozitif bir ilişki ($r=0,721$) bulunmaktadır.

Tablo 6. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistik ve Korelasyon Değerleri

Değişken	Ortalama	S.S.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Psikolojik Sözleşme	54,27	5,46					
(2) İşlemsel Psikolojik Sözleşme	34,29	5,98	0,411*				
(3) İlişkisel Psikolojik Sözleşme	19,98	6,22	0,481*	-0,601*			
(4) Güven	16,95	6,34	0,276*	-0,499*	0,721*		
(5) Psikolojik Sözleşme İhlali	3,70	1,09	-0,196*	0,591*	0,740*	-0,693*	

* $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

Öte yandan, psikolojik sözleşme ve alt boyutlarının güven üzerindeki etkisini sınamak için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>Model</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Ortalama Kare</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Psikolojik Sözleşme	Regresyon	1868,774	1	1868,774	50,190	0,000
	Residual	22712,852	610	37,234		
	Toplam	24581,626	611			
	R=0,276	R ² =0,076				
İşlemsel Sözleşme	Regresyon	6108,888	1	6108,888	201,725	0,000
	Residual	18472,738	610	30,283		
	Toplam	24581,626	611			
	R=0,499	R ² =0,249				
İlişkisel Sözleşme	Regresyon	12779,297	1	12779,297	660,494	0,000
	Residual	11802,329	610	19,348		
	Toplam	24581,626	611			
	R=0,721	R ² =0,520				

Bağımlı Değişken: Güven

Model	Beta	T	p
Psikolojik Sözleşme	0,276	7,084	0,000
İşlemsel Sözleşme	-0,499	-14,203	0,000
İlişkisel Sözleşme	0,721	25700	0,000

Buna göre; psikolojik sözleşme değişkeninin güven değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif ($\beta = 0,276$) bir etkisi vardır. Bu nedenle, “*Kamu sağlık personelinin psikolojik sözleşmelerinin güven üzerinde pozitif yönde etkisi vardır*” şeklinde ifade edilen H1 hipotezi kabul edilir. Psikolojik sözleşme bileşenleri ve güven arasında öngörülen bir diğer hipotez de, “*Kamu sağlık personelinin ilişkisel psikolojik sözleşmelerinin güven üzerinde pozitif yönde etkisi vardır*” şeklinde ifade edilen H3 hipoteziydi. Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, ilişkisel psikolojik sözleşme değişkeninin güven değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif ($\beta = 0,721$) bir etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H3 hipotezi de kabul edilir.

4.5. Psikolojik Sözleşme İhlalinin Güven Üzerindeki Etkileri

Tablo 6’da yer alan Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlali ile güven arasında %99 güven aralığında orta düzeyli ve negatif bir ilişki ($r = -0,693$) bulunmaktadır.

Tablo 8. Regresyon Analizi Sonuçları

	<i>Model</i>	<i>Kareler Toplamı (SS)</i>	<i>Serbestlik Derecesi (df)</i>	<i>Ortalama Kare (MS)</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Psikolojik Sözleşme İhlali	Regresyon	11816,219	1	11816,219	564,643	0,000
	Residual	12765,407	610	20,927		
	Toplam	24581,626	611			
	R=0,693	R ² =0,481				

Bağımlı Değişken: Güven

	<i>Model</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Psikolojik Sözleşme İhlali	Güven	-0,693	-23,762	0,000

Öte yandan, psikolojik sözleşme ihlalinin güven üzerindeki etkilerini sınamak için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır. Buna göre; psikolojik sözleşme ihlali değişkeninin güven değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif ($\beta = -0,693$) bir etkisi vardır. Dolayısıyla, “*Kamu sağlık personelinin psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesinin güven üzerinde negatif yönde etkisi vardır.*” şeklinde ifade edilen H2 kabul edilir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmada, günümüz istihdam anlayışındaki değişimler sonucu iş sözleşmelerinin ötesinde önemi gittikçe artan, personelin kurumlarıyla yaptıkları psikolojik sözleşmelerinin üstlerine duydukları güven değişkeniyle ilişkilerinin ölçülmesine çalışılmıştır. Bu doğrultuda yapılan yazın taramasından hareketle, psikolojik sözleşme ve alt boyutları olan işlemsel-ilişkisel psikolojik sözleşme ve psikolojik sözleşme ihlaliyle güven değişkeni arasında kurulan hipotezler, örneklemleri oluşturan 612 kamu sağlık personeli üzerinde test edilmiştir.

Örneklemleri oluşturan kamu sağlık personelinin yüzde 53,1’ini erkek personel oluşturmaktadır. Cevaplayıcıların yüzde 59,8’ini 28-37 yaş grubu arasındaki personel oluştururken, yüzde 29,4’ü kurumda çalışma sürelerini 1-5 yıl arası olarak belirtmişlerdir. Lisans programını bitiren personel oranı ise yüzde 28,3 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan kamu sağlık personelinin yüzde 20,1’ini uzman doktorlar, yüzde 19’unu memurlar, yüzde 17’sini pratisyen doktorlar, yüzde 15,2’sini hemşireler, yüzde 11,1’ini teknisyenler, yüzde 10,5’ini hizmetliler ve yüzde 7,2’sini ebeler oluşturmaktadır.

Araştırma bulguları işlemsel psikolojik sözleşmenin, ilişkisel psikolojik sözleşmenin ve psikolojik sözleşme ihlalinin güven değişkeni üzerindeki etkileri açısından sınıflandırılabilir. Buna göre; psikolojik sözleşme ve güven değişkeni arasında düşük düzeyli ve pozitif bir ilişki bulunurken, psikolojik sözleşme ölçeğinin alt boyutlarından olan işlemsel psikolojik sözleşme ile güven arasında orta düzeyli ve negatif bir ilişki; ilişkisel psikolojik sözleşme ve güven arasında ise yüksek düzeyli ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Psikolojik sözleşme ihlali ile güven değişkeni arasında ise orta düzeyli ve negatif bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu psikolojik sözleşmenin güven üzerindeki etkilerine ilişkin kuramsal açıklamalarla da örtüşmektedir. Psikolojik sözleşme ve güven arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırmacı da psikolojik sözleşmenin güven gibi duygusal ağırlığı olan konularla bağlantılı olduğunu saptamışlardır (Levinson ve diğ.,1962; Atkinson, 2007; Millward ve Hopkins, 1998). Araştırmacılar güven değişkeninin sosyal mübadele temelli olması, dolayısıyla uzun döneme yayılması ve daha geniş bir süreyi kapsamasından ötürü işlemsel sözleşmelerden ziyade ilişkisel sözleşmelerin fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir (McFarlane Shore ve Tetrick, 1994; Rousseau, 1995; Arnold, 1996; Millward ve Hopkins, 1998; Aselage ve Eisenberger, 2003). Çalışmada da psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu ve güven arasında yüksek düzeyli ve pozitif ilişki çıkması önceki araştırmaları desteklemekte ve H3 hipotezini doğrulamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik sözleşme ihlaliyle güven değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H2 hipotezi de kabul edilir. Yazında da duygusal boyutu fazla olan konularda, kişinin beklediklerini alamamasının psikolojik sözleşmesinin daha güçlü ihlal edilmesine neden olacağı, güven kavramının da duygusal boyutun başında geldiği belirtilmiştir (Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994; Robinson, 1996). Bulgular da yazınla paralellik göstermektedir.

Çalışmada ayrıca ANOVA sonuçlarına göre personelin psikolojik sözleşmesinin ve işverenlerine duydukları güvenin pozisyonlarına göre farklılaştığı saptanmıştır. Yapılan LSD testi sonuçlarına göre, uzman ve pratisyen doktor, hemşire, ebe ve teknisyen olarak görev yapan personelin psikolojik sözleşmelerinin, memur olarak görev yapan personele göre daha olumlu olduğu bulunmuştur. Güven değişkeni içinse, uzman ve pratisyen doktor olarak görev yapan personelin, hemşire, ebe, teknisyen ve memur olarak görev yapan personele göre işverene duyduğu güvenin daha olumlu olduğu bulunmuştur. Hemşire, ebe ve teknisyen olarak görev yapan personelin işverene duyduğu güvenin ise memur olarak görev yapan personele göre daha olumlu olduğu söylenebilir. Dikkat çekici nokta, hizmetli olarak görev yapan personelin hem psikolojik sözleşmesinin hem de işverene duyduğu güvenin her üç gruba göre daha olumlu çıkmasıdır. Araştırmaya katılan hizmetlilerin kurumlarında sözleşmeli olarak çalıştıkları düşünüldüğünde ileriki çalışmalarda sözleşmeli ve kadrolu personeli karşılaştırmalı çalışmalar yapılmasının dinamiklerin belirlenmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yapılan değerlendirmeler ışığında, psikolojik sözleşme ve güven değişkeni arasındaki bulguların ülkemizde de benzer sonuçlar yarattığı, bulguların uluslararası yazınla paralellik gösterdiği söylenebilir. Ancak tabii bu değerlendirmede araştırmanın sadece bir sektörle kısıtlı tutulduğu göz önüne alınmalıdır. Konuyla ilgili yapılacak ileriki çalışmalarda diğer sektörlerin de incelenmesinde fayda vardır. Ayrıca sonuçlar kamu sektörünü yansıttığından benzer araştırmaların rekabetin yoğun yaşandığı özel sektörde yapılmasında ve hatta özel sektörü ve kamu sektörünü kapsayan karşılaştırmalı çalışmalar yapılmasında fayda vardır.

6. KAYNAKÇA

- Argyris, C. 1960. Understanding organizational behavior, London: Tavistock.
- Arnold, J. 1996. The psychological contract: a concept in need of closer scrutiny?, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1), 511- 520.

- Aselage, J. ve Eisenberger R. 2003. Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration, *Journal of Organizational Behaviour*, 24(5), 491- 509.
- Atkinson, C. 2007. Trust and the psychological contract, *Employee Relations*, 29(3), .227-246.
- Blau, P.M. 1964. Exchange and power in social life, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Boss, R.W. 1985. The psychological contract: a key to effective organization development consultation. *Consultation: An International Journal*, 4, 284- 304.
- Coyle-Shapiro, J., I. Kessler 2000. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey, *Journal of Management Studies*, 37, 903- 930.
- Gouldner, A.W. 1960. The norm of reciprocity, *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Guest, D. ve Conway, N. 1998. Fairness at work and the psychological contract, Institute of Personnel and Development, London.
- Herriot, P. 2001. The employment relationship, London: Routledge.
- Herriot, P., W.E.G. Manning, J.M. Kidd 1997. The content of the psychological contract, *British Journal of Management*, 8, 151- 162.
- Herriot, P., C. Pemberton 1995. Contracting careers, *Human Relations*,49, 757-790
- Kingshott, R.P.J. ve Pecotich, A. 2007. The impact of psychological contracts on trust and commitment in supplier-distributer relationships, *European Journal of Marketing*, 41 (9-10), 1053- 1072.
- Kotter, J. 1973. The psychological contract: managing the joining-up process, *California Management Review*, 15(9), 91- 99.
- Levinson, H., C. Price, K. Munden, H. Mandl, C. Solley 1962. Men, management, and mental health, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Makin, P.J., C.L. Cooper, C.J. Cox 1996. Organizations and the psychological contract: managing people at work, UK: British Psychological Society.
- McFarlane, Shore L., L.E. Tetrick 1994. Trends in organizational behavior, the psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, C.L. Cooper ve D.M. Rousseau (Der.), 91-110, Chicester: John Wiley and Sons, Inc.
- McLean Parks, J., D.L. Kidder 1994. Trends in organizational behavior, till death do part... changing work relationships in the 1990s, C.L. Cooper ve D.M. Rousseau (Der.), 111-136, Chicester: John Wiley and Sons, Inc.
- Millward, L.J. ve Brewerton P.M. 2000. International review of industrial and organizational psychology, *Psychological contracts: employee relations for the 21st century*, (Der.) C. Cooper ve I. Robertson (Der.), 1-63, Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Millward, L.J., P. Herriot 2000. Psychological contracts in employment: cross national perspectives, *psychological contracts in the UK*, D.M. Rousseau ve R. Schalk (Der.), 231-248, New York: Sage.

- Millward, L.J., ve Hopkins L.J. 1998. Psychological contracts, and job commitment, *Journal of Applied Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- O'Donohue, W.C., Sheehan, R., Hecker, P. Holland. 2007. The psychological contract of knowledge workers, *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 73-82.
- Pate, J., Martin, G. ve McGoldrick, J. 2003. The impact of psychological contract violation on employee attitudes and behavior, *Employee Relations*, 25(6), 557- 573.
- Radford, L.M., L. Larwood 1982. A field study of conflict in psychological contract: who's in control of absence, *Academy of Management Review*, 10, 397- 407.
- Robinson, S.L. 1996. Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly*, 41, 574- 599.
- Robinson, S.L., E.W. Morrison 1995. Psychological contracts and organizational citizenship behavior: the effects of unfulfilled obligations, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245- 259.
- Robinson, S.L. ve Rousseau D.M. 1994. Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245- 259.
- 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(1), 137-152.
- Rousseau, D.M. 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts, *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389- 400.
- Rousseau, D.M. 1995. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, London: Sage Publications.
- Rousseau, D.M., J. McLean Parks 1993. *Research in organizational behavior, the contracts of individuals in organizations*, L.L. Cummings ve B.M. Staw (Der.), 1-43, 15, Greenwich, Connecticut: JAI Pres.
- Schalk, R., C. Freese 1993. *Trends in organisational behavior, new facets of commitment in response to organizational change: research trends and the Dutch experience*, Cooper, C.L., D.M. Rousseau (Der.), 107-123, Chicester: John Wiley & Sons.
- Sparrow, P.R., C.L. Cooper 1998. *New organisational forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios*, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 356- 371.
- Willems, I., R. Janvier, E. Henderickx 2006. *New pay in European civil services: is the psychological contract changing?*, *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 609- 621.

ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISININ DAĞITIMSAL ADALET, LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE İŞ DOYUMU İLİŞKİSİNDEKİ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Prof. Dr. Alev KATRİNLİ

İzmir Ekonomi Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
alev.katrinli@ieu.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Gülem ATABAY

İzmir Ekonomi Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
gulem.atabay@ieu.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Gonca GÜNAY

İzmir Ekonomi Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
gonca.gunay@ieu.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Burcu GÜNERİ ÇANGARLI

İzmir Ekonomi Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
burcu.guneri@ieu.edu.tr

ÖZET

Araştırmada dağıtimsal adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişkide lider-üye etkileşimi kalitesinin aracılık rolü üzerinde durulmuştur. Ayrıca, dağıtimsal adalet ile lider-üye etkileşiminin kalitesi arasındaki ilişkide örgütsel politika algısının düzenleyici rolü araştırılmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve 1401 işgören araştırmaya katılmıştır. Veriler korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Araştırma bulguları dağıtimsal adalet, lider-üye etkileşiminin kalitesi ve iş doyumunu arasındaki ikili ilişkilere dair araştırma hipotezlerini desteklemiştir. Lider-üye etkileşimi kalitesinin dağıtimsal adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişkideki aracılık rolüne ilişkin hipotez kısmen desteklenmiştir. Örgütsel politika algısının dağıtimsal adalet ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide güçlendirici etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş doyumunu, dağıtimsal adalet, lider-üye etkileşimi, örgütsel politika, düzenleyicili aracılık modeli

1.GİRİŞ

Örgütsel davranış yazınında geniş yer verilmiş önemli kavramlardan biri olan iş doyumunu; (O'Reilly, 1991; Staw, 1984; Iaffaldano ve Muchinsky, 1985; Judge ve Locke,1993)

çalışanın işine karşı olumlu duygularını veya işin maaş, çalışma koşulları gibi farklı özelliklerine karşı tutumunu ifade eder (Spector, 1977).

İş doyumunun tamamıyla bireysel bir kavram olduğunu ve bireyden bireye ve/veya aynı bireyde zaman içinde değişiklik gösterebileceğini savunan çalışmalar olduğu gibi; (Staw v.d., 1986) işin yapısı, insan kaynakları politikaları, çevresel faktörler gibi değişkenlerden etkilendiğini öne süren çalışmalar da (Gerhart, 1987; Hackman ve Oldham, 1975) bulunmaktadır.

Örgütsel davranış yazınında iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri örgütsel adalet algısı olarak belirlenmiştir. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere 3 temel boyutta incelenen örgütsel adalet algısının her bir boyutunun iş doyumunu üzerindeki etkilerini birlikte inceleyen çalışmalar bulunmakla beraber (Masterson v.d., 2000; Moorman, 1991; Colquitt v.d., 2001), işgörenlerin karşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyetine dair algısı olarak tanımlanan dağıtımsal adaletin diğer iki tür adalet algısına kıyasla iş doyumunu daha fazla etkileyen bir kavram olduğu belirtilmektedir (Folger ve Konovsky, 1989; McFarlin ve Sweeney, 1992). Bu doğrultuda, çalışanlar ödül ve kazanımların dağıtımında hakkaniyete önem verildiğine inandıklarında işlerine karşı olumlu bir tutum geliştirme eğitiminde olurlar. Örgütsel davranış yazınındaki dağıtımsal adalet ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar (Colquitt v.d., 2001; Folger ve Konovsky, 1989; Masterson v.d., 2000; McFarlin ve Sweeney, 1992; Moorman, 1991) baz alınarak çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir.

H₁: Dağıtımsal adalet ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dağıtımsal adalet iş doyumuna ek olarak farklı bir takım bireysel ve örgütsel değişkenleri etkilemektedir. Son yıllarda, araştırmacılar özellikle dağıtımsal adalet ile lider-üye etkileşiminin kalitesi arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır. Lider-üye etkileşimi kavramı lider olarak algılanan ilk amir ile çalışanın ilişkilerinin karşılıklı etkileşime dayandığını iddia eder. Lider-üye arasındaki etkileşimin kalitesinin çalışan davranışları üzerinde bir takım olumlu ya da olumsuz etkileri olabileceğini öne sürer ve bu etkileri inceler (Graen ve Schieman 1978). Dağıtımsal adalet ile lider-üye etkileşiminin kalitesini inceleyen araştırmaların büyük bir bölümü korelasyon analizlerine dayalı olarak çalışıldığı için, her ne kadar bu iki değişken arasındaki ilişkinin yönü net olarak saptanamasa da, teorisinin dağıtımsal adaletin lider-üye etkileşimi kavramının öncellerinden biri olduğu yönündeki argümanı desteklediği görülür. Buna göre, çalışanlar liderleri ile karşılıklı güvene dayalı, samimi bir etkileşim kurabilmek ve örgüte daha fazla katkı vermeye gönüllü olmak için öncelikle çabalarının adil bir biçimde değerlendirileceğinden emin olmak isterler (Graen ve Scandura, 1987). Bundan emin olup, liderin iç grubuna girdiklerinde dış grup üyelerinden daha fazla çalışıp, örgütün amaçlarına ulaşmasına daha fazla katkı sağlarlarken, ödüllerin ve kazanımların dağıtımlarından da daha fazla yararlanacaklardır. Bu durum Adams (1965) tarafından geliştirilen denklik teorisine de uygundur. Yukarıda belirtilen açıklamalar doğrultusunda, çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir.

H₂: Dağıtımsal adalet ile lider-üye etkileşiminin kalitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yukarıda da belirtildiği üzere, lider-üye etkileşimi pek çok bireysel ve örgütsel sonuç değişkeni üzerinde etkili olabilen bir kavramdır. Bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu değişkenlerden birinin iş doyumunu olduğu görülür. Buna göre, lider-üye

etkileşiminin kalitesi artıkça, işgören liderden daha fazla destek alır, aralarındaki iletişim kuvvetli olduğu için işiyle ilgili daha fazla bilgiye sahip olur ve büyük bir olasılıkla daha saygın, başarıya katkısı net olan görevler ona verilir. Tüm bu faktörler, işgörenin iş doyumunun artmasını sağlar (Gerstner ve Day, 1997; Green v.d., 1996; Janssen ve Van Yperen, 2004). Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

H₃: Lider-üye etkileşiminin kalitesi ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yukarıda da özetlendiği üzere, dağıtımsal adalet hem lider-üye etkileşimi kalitesinin hem de iş doyumunun önceli iken, lider-üye etkileşimi kalitesi iş doyumunun öncelidir. Örgütsel davranış yazınında bu üç değişken arasındaki ikili ilişkilerin net bir net bir şekilde ortaya konmuş olmasına rağmen, üç değişkenin bir arada yer aldığı, lider-üye etkileşiminin aracı rolünün vurgulandığı bir çalışmaya araştırma grubu tarafından rastlanmamıştır. Oysa lider-üye etkileşiminin farklı örgütsel adalet boyutları ile performans düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bireysel çıktı değişkenleri arasındaki aracı rolünü vurgulayan araştırmalar bulunmaktadır (Masterson, v.d., 2000; Wayne, v.d., 1997). Örgütsel davranış yazınındaki bu boşluktan yola çıkarak bu araştırmada lider-üye etkileşiminin dağıtımsal adalet ve iş doyumunu arasındaki aracılık rolü incelenmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın dördüncü hipotezi aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

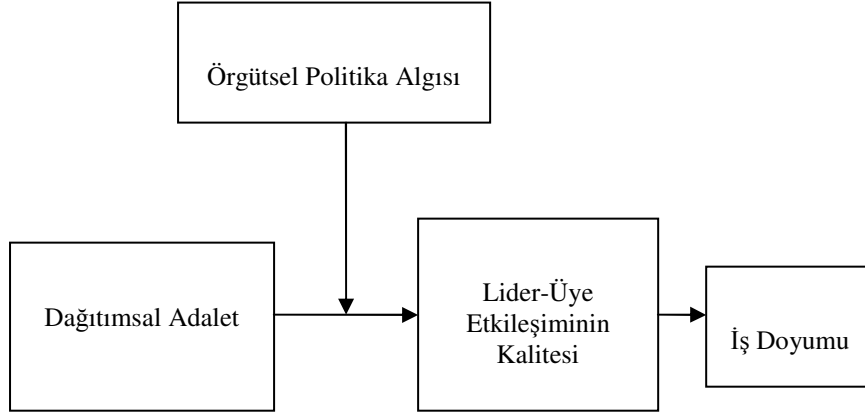
H₄: Lider-üye etkileşiminin kalitesi, dağıtımsal adalet ile iş doyumunu arasındaki ilişkide aracılık eder.

Yukarıdaki dört hipotezle ifade edilen araştırma modelinin işlerliğinin farklı çevresel faktörlerden etkilenebileceğini göz önüne alan araştırma grubu, örgütsel davranış yazınında pek çok değişkeni bağımsız, aracı ya da düzenleyici değişken olarak etkileyen örgütsel politika algısının, dağıtımsal adalet ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olarak etkisini araştırmıştır. Örgütsel politika algısının yüksek olduğu ortamlar işgörenlerin ve yöneticilerin bireysel çıkarlarına hizmet ettikleri, örgütsel adaletin düşük olarak algılandığı ortamlar olarak tanımlanır (Kacmar ve Carlson, 1997). Böyle ortamlarda çalışanlar kendilerini tehdit ve belirsizlik altında hissederler. Bu nedenle, örgütsel politika algısı iş doyumunu (Miller v.d., 2008; Parker, v.d., 1995; Poon, 2003; Vigoda ve Cohen, 2002; Witt v.d., 2000), işgören devri (Miller v.d., 2008; Poon, 2003), örgüte bağlılık (Vigoda ve Cohen, 2002; Witt, 1998) gibi önemli birtakım değişkenleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgütsel politika algısının yüksek olduğu, ancak dağıtımsal adaletin sağlandığı ortamlarda, işgörenler örgütsel politika algısının düşük olduğu ortamlarda çalışanlara nazaran kendilerine sağlanan dağıtımsal adaleti daha nadir ve değerli olarak algırlarlar. Bu nedenle, dağıtımsal adaleti sağlayan amirlerine daha fazla güven duyma ve onunla daha yakın ilişkiler kurma eğiliminde olurlar. Bu durum lider-üye etkileşiminin kalitesinin artmasına neden olur. Diğer bir deyişle, örgütsel politika algısı dağıtımsal adalet ile lider-üye etkileşimi arasındaki olumlu ilişkiyi güçlendirir. Bu argümana dayanarak, araştırmanın son hipotezi aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir.

H₅: Örgütsel politika algısı, dağıtımsal adalet ile lider-üye etkileşiminin kalitesi arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynar. Buna göre, örgütsel politika algısının yüksek olduğu ortamlarda dağıtımsal adalet ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki güçlenir.

Yukarıda açıklanan araştırma hipotezlerine dayanarak oluşturulan düzenleyicili aracılık modeli Şekil-1’de gösterilmektedir.



Şekil-1: Araştırma Modeli

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada survey yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini İzmir’de farklı özel işletmelerde tam zamanlı çalışan 1401 işgören oluşturmuştur. Anket formunda Colquitt (2006) tarafından geliştirilen dört maddeli dağıtımsal adalet ölçeği ($\alpha = .89$), Kacmar ve Carlson (1997) tarafından geliştirilen on beş maddeli örgütsel politika algısı ölçeği ($\alpha = .74$), Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen yedi maddeli lider-üye etkileşimi ($\alpha = .88$), ile Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen on sekiz maddelik iş doyumu ölçeği ($\alpha = .75$) kullanılmıştır. Katılımcılardan ölçeklerde yer alan maddeleri beşli Likert ölçeği üzerinde (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) işaretlemeleri istenmiştir. Yukarıda belirtilen ölçeklere ek olarak, örneklemin demografik özelliklerine ilişkin sorular da anket formunda yer almaktadır. Elde edilen veriler, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bulgular, dağıtımsal adalet, lider-üye etkileşiminin kalitesi ve iş doyumu değişkenleri arasındaki ikili ilişkilere dair formüle edilen, ilk üç hipotezi desteklemiştir. Lider-üye etkileşiminin kalitesinin dağıtımsal adalet ve iş doyumu arasındaki aracılık etkisini inceleyen dördüncü hipotez ise kısmen desteklenmiştir. Örgütsel politika algısının dağıtımsal adalet ile lider-üye etkileşimi arasındaki güçlendirici rolüne ilişkin olan beşinci hipotez de araştırma bulguları tarafından desteklenmiştir.

Araştırma bulguları işgörenlerin iş doyumunu olumlu yönde etkilemede dağıtımsal adalet ile lider-üye etkileşiminin önemine dikkat çekmektedir. Liderler ödül ve kazanımların dağıtımında adil olmaya özen gösterdiklerinde, işgörenleri onlarla olan etkileşimlerinin kalitesinin yükseltme eğilimini daha fazla gösterirler. Ayrıca bu yolla çalışanların iş

doyumları da artar. Bu ilişkiler, güven ve adalet duygusunun yerini stres ve belirsizliğe bıraktığı, yüksek politika algısının olduğu ortamlarda güçlenmektedir.

4. KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2:267-299. New York: Academic Press.
- Brayfield A. H. ve Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Colquitt, J.A., Helen, D., Mount, M.K., (2001). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A. ve Shaw, J. C. (2006). Justice and Personality: Using Integrative Theories To Derive Moderators Of Justice Effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 110-127.
- Folger, R.ve Konovsky, M.A., (1989)., Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions., *The Academy of Management Journal*, 32(1) 115-130.
- Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*. 72(3),366-373.
- 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(6), 827-844.
- Graen, G. B. ve Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) *Research in organizational behavior*, Vol.9:175-208. Greenwich, CT:JAI Press.
- Graen G. B. ve Schiemann W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 206-212.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship based approach to leadership: Development of leader-member exchange theory (LMX) of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Green, G. B., Anderson, S. E. & Shivers, S. L. 1996. Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66:203-214.
- Iaffaldano, M.T. ve Muchinsky, P.M., (1985). Job Satisfaction and Performance: A meta analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Jansen, 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, 368-384.
- Judge, T.A. ve Locke, E.A. (1993). Effect of Dysfunctional thought processes on Subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78, 475-490.

- Kacmar, K. M. ve Carlson, D.S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23, 5, 627-658.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., Taylor, M.S., (2000), Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on W... more ., *The Academy of Management Journal*, 43(4) 738-748.
- McFarlin, D. B. ve Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of job satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-636.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A. ve Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta analysis of outcomes. *Journal of Business Psychology*, 22, 209-222.
- 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.
- Hackman, R. ve Oldham, J.R. (1975).,Development of the Job Diagnostic Survey., *Journal of Applied Psychology*. 60(2), 159-170.
- O'Reilly, C.A (1991). *Organizational Behavior:Where We've Been, Where We Are Going?*. M.R.Rosenzweig ve L.W. Porter (Ed.), *A Review of Psychology* (s. 427-458). Palo Alto, CA:Annual Reviews.
- Parker, C.P., Dipboye, R.L. ve Jakson, S.L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21, 891-912.
- Poon, J.M.L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2): 138-155.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. London:Sage Publications.
- Staw, B.M (1984). *Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables*. M.R.Rosenzweig ve L.W. Porter (Ed.), *A Review of Psychology* (s. 627-666). Palo Alto, CA:Annual Reviews.
- Staw, B.M. Bell, N.A. ve Clausen, J.A (1986). The Dispositional Approach To Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test., *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 56-77.
- Vigoda, E. ve Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55, 311-324.
- 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.
- Witt, L.A. 1998. Enhancing organizational goal occurrence: A solution to organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 83, 666-674.
- Witt, L.A., Andrews, M.C. ve Kacmar, K.M. (2000). The role of participation in decision making in the organizational politics – job satisfaction relationships. *Human Relations*, 53, 341-358.

PSİKOLOJİK SERMAYE İLE MESLEKİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLER: MESLEK YAŞAMI PROJESİNİN ARACILIK ETKİSİ*

Yrd.Doç.Dr. Ahmet ERKUŞ

Kara Harp Okulu Dekanlığı, Sis.Yön.Bil.Böl.
aerkus@kho.edu.tr

Mine AFACAN FINDIKLI

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
m.afacanfindikli@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmada psikolojik sermaye, meslek yaşamı başarısı, örgütsel ve mesleki özdeşleşme arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu kapsamda iş yaşamlarına devam eden polis, doktor, hemşire ve akademisyen olmak üzere dört farklı meslek grubundaki toplam 366 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre psikolojik sermaye boyutlarından öz-yeterlilik ve esneklik boyutlarının çalışanların örgütsel ve mesleki özdeşleşme düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanında, çalışanların meslek yaşamları bir proje olarak değerlendirildiğinde, bu projede kendilerini başarılı olarak algılayan çalışanların, örgütsel ve mesleki özdeşleşme düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, meslek yaşamı projesi başarısının psikolojik sermaye ile örgütsel ve mesleki özdeşleşme düzeyi arasında kısmı aracılık etkisi olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış, psikolojik sermaye, özdeşleşme, meslek yaşamı projesi

1. GİRİŞ

“Pozitif psikoloji” özellikle 2000’li yıllarda ortaya çıkan bir kavram olarak, psikoloji biliminin sadece insanlardaki olumsuzlukların iyileştirilmesinde değil, bireylerin mutluluğu için de önemli olduğunu ve onların kişisel gelişimlerine katkıları olabileceğini savunan bir yaklaşımdır. Pozitif psikoloji yaklaşımına bağlı olarak gelişen “pozitif örgütsel davranış” akımı da çalışanların örgüt içerisinde mutlu ve huzurlu bir yaşam sürdürmeleri amacıyla yola çıkarken, özellikle çalışanların örgüt içerisinde olumlu davranışlarının gelişimine katkı sağlamayı hedefleyen bir anlayış içerisinde yer almaktadır. Pozitif psikoloji ve buna bağlı olarak pozitif örgütsel davranış alanında yurt dışında yapılan çalışmalar belli bir seviye gelmiş olmasına rağmen, konunun ülkemizde yeni tartışılmaya başlandığı ve kısıtlı sayıda araştırmacı tarafından konunun önemine dikkat çekildiği görülmektedir (Özkalp, 2009; Bal, 2009).

Pozitif örgütsel davranış kapsamında ortaya atılan kavramlardan birisi de psikolojik sermayedir. Psikolojik sermaye bireyin pozitif psikolojik durumunu ve gelişimini ifade eder. Başka bir tanıma göre psikolojik sermaye, bireyin olumlu ve geliştirilebilir özellikleri olarak tanımlanırken, bu özelliklerin dört boyut (öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve esneklik)

altında incelendiği görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar psikolojik sermayenin iş performansı ve iş tatmini ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Luthans, 2005; Luthans vd. 2007).

Örgütsel özdeşleşme çalışanların çalıştıkları kurumlarla bağlılık geliştirmeleri olarak ifade edilirken, mesleki özdeşleşme ise bireylerin mesleki kimliğinin diğer kimliklerinden daha fazla ön plana çıkması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel ve mesleki özdeşleşmeye örgüt kültürü, örgüt iklimi, üst yönetim gibi örgütsel değişkenler yanında, bireysel değişkenlerin etki edebileceği söylenebilir. Bu nedenle geliştirilebilir bireysel özellikler olarak psikolojik sermayenin örgütsel ve mesleki özdeşleşme üzerinde etkileri olacağı beklenmektedir.

Ontoloji başka bir ifade ile varlıkbilim, varlık ve varoluşla ilgilenen bir felsefe dalıdır. Birey açısından bakıldığında varlıkbilim, bireyin varlığını ve varoluşunu sorgulayan bir alandır. Gerçektende birey açısından kendi varlığının sebebini bulmak ve açıklamak hep bir ihtiyaç olmuştur. Bu açıdan yaşamı sorgulayan ve anlam arayışı içerisinde olan bireyler, yaşamlarını duyuşsal ve bilişsel olarak değerlendirirler. Bu noktadan yola çıkan Şimşek (2009), her birey yaşantısının kendisine ait bir proje olduğunu ifade ederken, bireylerin bu kapsamda yaşamlarını geçmiş, şimdi ve gelecek olarak sorguladıklarını belirtmektedir. “Bireysel bir proje olarak yaşam” şeklinde de ifade edilen “yaşam projesi”nin, iş yaşamına uyarlanmış şekli “meslek yaşamı projesi” olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, Günlü ve Erkuş, 2009). “Meslek yaşamı projesi”, bireyin meslek yaşamını geçmiş, şimdi ve gelecek açısından sorgulaması olarak ifade edilebilir. Meslek yaşamı projesine ilişkin yapılan bir araştırmada, çalışanların meslek yaşamı projeleri ile iş tatminleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Şimşek, Günlü ve Erkuş, 2009).

Bu kapsamda çalışmada ilk aşamada psikolojik sermayenin mesleki ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri araştırılırken, ikinci aşamada psikolojik sermaye ile mesleki/örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide meslek yaşamı projesinin aracılık etkisi incelenecektir. Bu kapsamda araştırma soruları şöyle ifade edilebilir:

- Psikolojik sermayenin mesleki ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri nelerdir?
- Meslek yaşamı projesinin, mesleki ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri nelerdir?
- Psikolojik sermaye mesleki/örgütsel özdeşleşmeyi etkilerken, meslek yaşamı projesi aracılık eder mi?

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini çeşitli kurumlarda iş yaşamlarına devam eden çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya kolayda örneklem yöntemiyle seçilen toplam 366 kişi katılmıştır. Katılımcıların 109'u akademisyen, 91'i emniyet mensubu, 117'si Hemşire ve 49'u doktordur. Katılımcıların %56.3'ü (206) kadın, %43.7'si (N=160) erkektir. Yaş ortalamaları 33.7, iş tecrübeleri ise 9.91 yıldır. %33.8'i bekar, %66.1'i evlidir.

2.2. Araştırmanın Ölçekleri

Psikolojik Sermaye: Araştırmada katılımcıların psikolojik sermayelerinin ölçülmesinde Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen “Psikolojik Sermaye Anketi” kullanılmıştır. Ölçek tercüme-geri tercüme yöntemiyle İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiştir. Ankette katılımcıların psikolojik sermayelerinin belirlenmesine yönelik dört boyut (öz-yeterlilik, ümit, iyimserlik ve esneklik) ve toplamda 24 madde bulunmaktadır. Cevapların alınmasında 6’lı likert tipi ölçek kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda öz-yeterlilik boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88, iyimserlik boyutunun .78, umut boyutunun .72, esneklik boyutunun ise .68 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Örgütsel ve Mesleki Özdeşleşme: Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin belirlenmesinde Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen altı maddelik ölçek, mesleki özdeşleşme düzeylerinin belirlenmesinde ise Brown vd. (1986) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Cevapların alınmasında 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .76, mesleki özdeşleşme ölçeğinin ise .78’dir. Her iki ölçek de güvenilirlerdir.

Meslek Yaşamı Projesi: Son olarak katılımcıların meslek yaşamı projelerine ilişkin başarıları, Şimşek ve Kocayörük (2009) tarafından geliştirilen “Yaşam Projesi Ölçeğinin” meslek yaşamına uyarlanmış (Şimşek, Günlü ve Erkuş, 2009) şekliyle ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçekte toplam 24 madde bulunmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .88’dir.

3. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS 15 paket programında analiz yapılmıştır. Bu kapsamda araştırmada öncelikle katılımcıların psikolojik sermaye boyutları, meslek yaşamı projesi başarı düzeyleri, mesleki ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Analizin ikinci aşamasında hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İlk adımda modele cinsiyet, yaş, iş tecrübesi kontrol değişkenleri, ikinci adımda psikolojik sermaye boyutları ve üçüncü adımda meslek yaşamı projesi bağımsız değişkenler olarak modele dahil edilerek, bağımlı değişkenler olan örgütsel ve mesleki özdeşleşme üzerindeki etkileri incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1. Öz-yeterlilik	5.18	.83	1						
2. İyimserlik	4.75	.83	.59***	1					
3. Umut	4.75	.83	.33***	.50***	1				
4. Esneklik	4.35	.96	.32***	.57***	.54***	1			
5. Meslek Yaşamı Projesi	3.75	.63	.22***	.36	.19***	.30***	1		
6. Örgütsel Özdeşleşme	3.40	.82	.03	.09	.03	.13**	.21***	1	
7. Mesleki Özdeşleşme	4.31	.60	.25***	.26***	.14*	.28***	.43***	.29***	1

* p<0.05. ** p<0.01

Tablo 2’de örgütsel özdeşleşmeye ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Psikolojik sermaye boyutlarının R² değerini 0.01’den 0.03’e yükselttiği görülmektedir. Başka bir ifade ile kontrol değişkenleri modeldeki varyansın %1’ini açıklarken, psikolojik sermaye boyutlarının modele dahil edilmesiyle modelin açıklanan varyansı %3’e yükselmektedir. Psikolojik sermaye boyutlarının tek başına modele katkıları incelendiğinde sadece esneklik ($\beta = .14$, p<0.05) boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunun yanında cinsiyet ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kadınların örgütsel özdeşleşme düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 2. Psikolojik Sermaye Boyutlarının “Örgütsel Özdeşleşme” Üzerindeki Etkilerine İlişkin Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	β	t	β	t
Yaş	-.10	-1.18	-.12	-1.36
Cinsiyet	.10	1.72	.11*	2.00
İş tecrübesi	.15	1.86	.16	1.87
Öz-yeterlilik			-.02	-.30
İyimserlik			.07	.92
Umut			-.07	-1.12
Esneklik			.14*	2.12
R ²	.02		.05	
Düz. R ²	.01		.03	
F	2.60*		2.39*	

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

Tablo 3’de mesleki özdeşleşmeye ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Psikolojik sermaye boyutlarının R² değerini 0.01’den 0.11’e yükselttiği görülmektedir. Başka bir ifade ile kontrol değişkenleri modeldeki varyansın %1’ini açıklarken, psikolojik sermaye boyutlarının modele dahil edilmesiyle modelin açıklanan varyansı %11’e yükselmektedir. Psikolojik sermaye boyutlarının tek başına modele katkıları incelendiğinde, öz-yeterlilik ($\beta = .15$, p<0.05) ve esneklik ($\beta = .22$, p<0.001)

boyutları ile mesleki özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Öz-yeterlilik ve esneklik boyutları çalışanların mesleki özdeşleşme düzeylerini etkilemektedir.

Araştırmanın üçüncü ve son aşamasında, katılımcıların meslek yaşamı projelerinin psikolojik sermayeleri ile örgütsel ve mesleki özdeşleşmeleri arasında aracılık rolü olabileceği düşünüldüğünden, bu değişkenin aracılık etkisine bakılmıştır. Bu kapsamda üçüncü aşamada öncelikle çalışanların meslek yaşamı projelerinin başarı düzeylerinin, mesleki ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkileyip etkilemediklerine bakılmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizlerinde katılımcıların meslek yaşamı projelerinin başarı düzeylerinin örgütsel özdeşleşme ($\beta = .22$, $p < 0.001$) ve mesleki özdeşleşme ($\beta = .45$, $p < 0.001$) düzeylerini pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlar meslek yaşamı projesinin aracılık rolü olacağına işaret etmektedir.

Tablo 3. Psikolojik Sermaye Boyutlarının “Mesleki Özdeşleşme” Üzerindeki Etkilerine İlişkin Yapılan Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	β	t	β	t
Yaş	.06	.71	.02	.27
Cinsiyet	-.07	-1.20	-.02	-.28
İş tecrübesi	-.13	-1.59	-.13	-1.64
Öz-yeterlilik			.15*	2.43
İyimserlik			.09	1.23
Umut			-.07	-1.11
Esneklik			.22***	3.33
R ²	.02		.13	
Düz. R ²	.01		.11	
F	1.92		7.29***	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tablo 2 ve Tablo 3’deki sonuçlar, psikolojik sermaye boyutlarından, öz-yeterlilik ve esneklik boyutlarının örgütsel ve mesleki özdeşleşme üzerinde etkileri olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar aracılık rolüne ilişkin diğer bir bulgu olarak dikkat çekmektedir. En son adımda, katılımcıların meslek yaşamı projeleri başarı düzeyleri psikolojik sermaye boyutlarıyla birlikte hiyerarşik regresyon analizine dahil edilerek örgütsel özdeşleşme ve mesleki özdeşleşme üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analizler sonucunda katılımcıların meslek yaşamı projeleri başarı düzeyleri örgütsel özdeşleşme ($\beta = .19$, $p < 0.001$) ve mesleki özdeşleşme ($\beta = .38$, $p < 0.001$) üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğu görülmüştür. Her iki modelde de öz-yeterlilik ve esneklik boyutlarının beta katsayılarının düştüğü, ancak anlamlı olarak örgütsel ve mesleki özdeşleşmeyi etkilemeye devam ettikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların meslek yaşamı projeleri başarı düzeylerinin kısmı aracılık rolü olduğu söylenebilir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüz iş yaşamında artan rekabet, bireylerin verimliliklerini ve örgütlere olan katkılarını gün geçtikçe daha önemli hale getirmektedir. Geleneksel bakış açısından farklı olarak pozitif psikoloji, verimliliğin ve performansın artışında bireysel gelişime daha çok önem vermekte, çalışanların iş yaşamında daha mutlu ve iyimser oldukları takdirde katkı sağlayacakları görüşündedir. Bu bakımdan çalışanların psikolojik sermayelerinin, kişilik özelliklerinden farklı olarak gelişime açık özellikler olduğunu vurgulayan pozitif psikoloji,

insan kaynakları ve örgütsel davranış açısından bireysel gelişimin önemine vurgu yapmaktadır.

Bu kapsamda çalışmada, psikolojik sermaye, örgütsel ve mesleki özdeşleşme ile çalışanların meslek yaşamı projeleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çeşitli mesleklerde iş yaşamlarına devam eden çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların psikolojik sermayeleri ile örgütsel ve mesleki özdeşleşmeleri arasında ilişkiler tespit edilmiştir. Özellikle, psikolojik sermaye boyutlarından öz-yeterlilik ve esneklik boyutlarının, örgütsel ve mesleki özdeşleşme üzerinde etkileri olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada, çalışanların meslekleri ile birlikte varolabileceği düşüncesinden yola çıkarak geliştirilmiş bir kavram olan meslek yaşamı projesi ile örgütsel ve mesleki özdeşleşme arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre meslek yaşamlarının hem geçmişinden memnun hem de geleceklerinden umutlu olan çalışanların, örgütsel ve mesleki özdeşleşme düzeyleri yüksek bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, meslek yaşamları ile kendilerini gerçekleştirdiğini ve başarılı olduklarını düşünen ve bunun devam edeceğini öngören çalışanların, örgütlerine ve mesleklerine daha bağlı oldukları görülmüştür.

Üçüncü ve son aşamada yapılan aracılık analizleri sonucunda, psikolojik sermaye boyutlarının doğrudan mesleki ve örgütsel özdeşleşmeyi etkilerken, aynı zamanda meslek yaşamı projesi algılama düzeyleri ile dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre çalışanların örgütsel ve mesleki özdeşleşmeleri sadece bireysel yetenekleriyle değil, aynı zamanda bu yetenekleri örgüt ve meslek yaşamlarında kullanmalarına ve başarıya dönüştürmelerine yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanların sahip olduğu yeteneklerin, hem örgütsel hem de mesleki düzeyde desteklenmelerinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Ülkemizde yeni tartışılmaya başlanan psikolojik sermaye konusuyla ilgili yapılan bu çalışmanın yazına bazı önemli katkıları olacağı söylenebilir. İlk olarak psikolojik sermayeye ilişkin yapılan yazın taramasında, bu konu ile mesleki ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle araştırmanın, özellikle farklı meslek gruplarında karşılaştırma fırsatlarını vermesi nedeniyle yazına katkılar sağladığı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra geliştirilebilir özellikler bütünü olarak psikolojik sermaye, çalışanların bireysel gelişimine yönelik bir konu olması nedeniyle, araştırma sonunda çalışma yaşamının iyileştirilmesinde yönelik önemli veriler elde edildiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Bal, E.A., (2009). “Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagment) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi”. 17nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.
- Brown, R., Condor, S., Matthews, A., Wade, G. ve Williams, J. (1986). “Explaining Intergroup Differentiation in an Industrial Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 59, 273-286.
- Luthans F., Avolio, B.J., Avey J.B. & Norman, S.M., (2007). “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, *Personnel Psychology*, 60, 541–572.

- Luthans F., Youssef, C.M. ve Avolio, B.J., (2007). “Psychological Capital: Developing the Human Competitive Age”, Oxford University Press, New York.
- 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.
- Özkalp, E. (2009). “Örgütsel Davranışta Yeni bir Boyut: Pozitif (olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Boyutları”, 17nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.
- Şimşek, Ö.F. (2009). “Happiness Revisited: Ontological Well-Being as a Theory-Based Construct of Subjective Well-Being”, Journal of Happiness Study,10,505–522
- Şimşek, Ö.F. ve Kocayörük, E. (2009). “A Multi-Dimensional Measure of Ontological Well-Being: Preliminary Development and Validation of the Life Project Scale, Yayımlanmamış Çalışma.
- Şimşek, Ö.F., Günlü, E. ve Erkuş, A. (2009) “Occupation As a Personal Project System: Application of the Ontological Well-Being Concept to Workplace”, Yayımlanmamış Çalışma.

**BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KABULÜNDE KİŞİSEL YENİLİKÇİLİK
BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ KAYGISI VE ÖZYETERLİLİK İLE DEMOGRAFİK
DEĞİŞKENLERİN ROLÜNE İLİŞKİN YAPISAL MODELLEME**

Öğr.Gör.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
omur.ozmen@deu.edu.tr

Doç.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
pinar.ozer@deu.edu.tr

Sorunsal:

Ajzen ve Fishbein (1975, 1980)'ın Planlanmış Davranış Kuramı (Ajzen, 1991)'ndan hareketle geliştirilmiş olan Teknoloji Kabul Modeli (Davis, 1989; Davis vd., 1989) bilişim teknolojilerinin kabulü ve kullanımı ile ilgili en çok benimsenen model olmakla birlikte modele ilişkin yapılan araştırmalar modelin geliştirilme gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Modelin en önemli sınırlılıklarından bir tanesi modelde yalnızca bilişim teknolojilerinin kullanımı ile ilgili değişkenlere (kullanım kolaylığı algısı ve kullanım yararlılığı algısı) odaklanılıyor olması ve bu algıların nasıl oluştuğunun gözardı edilmesinden kaynaklanmaktadır. Bilişim teknolojilerinin kullanımı ile ilgili algıları açıklayan öncül değişkenlerin modele dahil edilmesi bu sınırlılıkların aşılmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışmanın sorunsalı, Teknoloji Kabul Modeli'nin kişisel özellikler çerçevesinde genişletilerek Yapısal Eşitlik Modeli ile çözümlenmesidir.

Yöntem:

Araştırma nicel olarak tasarlanmış ve anakütle kurumsal kaynak planlaması uygulamasını başlatan örnek bir işletmenin bilişim teknolojilerini kullanan tüm çalışanları olarak belirlenmiştir. Veriler yazılı soru sorma tekniği kullanılarak toplanmıştır. Teknoloji Kabul Modeli, kullanım kolaylığı algısı, kullanım yararlılığı algısı ve kullanım niyeti olmak üzere üç değişken içermektedir. Bu değişkenleri ölçmek için Venkatesh (2000)'in Davis (1989) ve Davis vd. (1989)'den uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Kullanım kolaylığı algısı 4, kullanım yararlılığı algısı 4 ve kullanım niyeti 2 madde ile ölçümlenmektedir. Bilişim teknolojisi kaygısını ölçmek için Thatcher ve Perrew (2002)'in Heinsen ve çalışma arkadaşlarının ölçeğinden (1987) yararlanarak geliştirdiği ve 4 madde ile ölçülen ölçeği kullanılmıştır. Bilişim teknolojisi özyeterliliği ölçeği Compeau ve Higgins (1995)'den uyarlanmıştır. Bu ölçekte Gotman türü ölçek 7'li Likert'e dönüştürülmüştür ve 10 maddeden oluşmaktadır. Kişisel yenilikçilik için Agarwal ve Prasad (1998, 1999)'ın

geliştirdikleri 4 maddeden oluşan ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmanın kuramsal modeli Yapısal Eşitlik Modeli ile test edilmiştir.

Katkı:

Bilişim teknolojisi kaygısı, bilgisayar ve bilişim teknolojilerinin kullanımı ile ilgili yazında sıklıkla incelenen ve kullanım performansını etkileyen önemli bir değişkendir ve bu değişkenle ilgili birey düzeyindeki diğer değişkenlerin ilişkisi de farklı çalışmalara konu olmuştur. Teknoloji Kabul Modeli'ni geliştirme yönlü çalışmalarda da bu değişkenlerin ve değişkenlerarası ilişkilerin dikkate alınması gerekliliği modelin sınırlılıklarının aşılması açısından son dönemde dikkat çekilen bir nokta olmuştur. Bu çalışmada söz konusu sınırlılığı aşmaya odaklanarak örgütsel davranış ve yönetim bilişim sistemleri yazınına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Uygulama açısından da bilişim teknolojilerinin kullanımı ile ilgili direnci azaltmak ve kullanım performansını artırmak yönlü eğitim ve faaliyetler için öneriler geliştirmek hedeflenmektedir.

Kapsam:

Teknoloji Kabul Modeli'nin yazında incelenmeye başlandığı 1986 yılından itibaren modele ilişkin farklı geliştirmeler yapılmış, ilk on yıllık dönemde modelin tanıtımı yapılırken 1990'lı yılların ortalarında model doğrulama çalışmaları ve aynı dönemde model genişletme çalışmaları yapılmıştır. 2000'li yıllarda ise modelin geliştirilmesine ilişkin olarak farklı değişkenler açısından değerlendirmeler yapılmaya başlanmıştır (Lee vd., 2003).

Teknoloji Kabul Modeli, kullanıcıların teknoloji kabulünün algıladıkları kullanışlılık ve kolaylığın etkisiyle şekillendiğini kabul eder. Modele göre; *kullanım yararlılığı algısı*, bireyin bilişim teknolojileri aracılığıyla işindeki performansının artışına yönelik beklentisini, *kullanım kolaylığı algısı*, teknolojinin kullanımın çok çaba gerektirmeyeceğine olan inanç, *kullanım niyeti* ise bireyin bilişim teknolojilerini kullanmaya olan olumlu ve olumsuz duygu ve düşüncelerini ifade eder (Fusilier ve Durlabhji, 2005).

Yapılan meta analitik çalışmalar Teknoloji Kabul Modeli'nde bilişim teknolojilerinin gerçek kullanımını açıklamada eksik kaldığı düşünülen dışsal değişkenleri örgütsel, sistem ve kişisel değişkenler olmak üzere üç grupta incelenebileceğini göstermektedir. Teknoloji Kabul Modeli ile ilgili görülen kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, bilişsel özümseme, farkındalık, bilgisayar kaygısı, bilgisayar tutumu, bilgisayar okuryazarlığı, deneyim, içsel motivasyon, kişilik, beceri ve bilgi, güven, kıdem, gönüllülük, özyeterlilik vb. gibi sıralanmıştır (Yousafzai vd., 2007a,b). Bilgi teknolojilerinin kullanımında özellikle bireylerin bilgisayar kullanımı ile ilgili kaygıları (bilgisayar kaygısı) en sık inceleme konusu yapılan kişisel değişkenlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Genel olarak teknokorku (Neiman, 1982; Rosen ve Weil, 1995; Anthony vd., 2000) ama daha özelden bilgisayar korkusu (Weil et al., 1987; Weil et al., 1990) ya da bilgisayar kaygısı (Gilroy ve Desai, 1986; Howard ve Smith, 1986; Heinssen, 1987; Sievart vd., 1988; Parasuraman ve Igarbaria, 1990; Todman ve Day, 2006; Thorpe ve Brosnan, 2007; Arigbabu, 2009) olarak adlandırılan değişken bireylerin bilgi teknolojisi kullanımında önemli görülmektedir. Bilgisayar kaygısı ve bilgisayar özyeterliliği etkileşim içerisinde olan değişkenler olarak uzun süredir araştırmalara konu olmaktadır (Saade ve Kira, 2009). Öncül çalışmalarda bu iki değişken arasındaki etkileşimde demografik özellikler (Heinssen vd., 1987; Weil vd.,

1990; Ursavaş ve Karal, 2009) ve aynı zamanda kültürel özelliklerin etkileri (Rosen ve Weil, 1995; Brosnan ve Lee, 1998; Harris, 1999; Tekinarslan, 2008) belirli bir ölçüde modellerde incelenmiş olsa da durağan kişisel özelliklerin değişken kişisel özellikler üzerindeki etkileri ihmal edilmiştir (Thatcher ve Perrewé, 2002).

Bu araştırmada; teknoloji kabulü üzerinde etkisi incelenmek üzere modele dahil edilen değişkenler bireyin bilişim teknolojileri ile çalışırken ortaya çıkabilecek sorunlardan duyduğu tedirginliği açıklayan *bilgisayar kaygısından* uyarlanan *bilişim teknolojisi kaygısı* (Thatcher ve Perrewé, 2002), bireyin bilişim teknolojilerini kullanırken kendine duyduğu güvenin ifadesi olan *bilişim teknolojisi öz yeterliliği* (Venkatesh, 2000) ve durağan bir kişisel özellik olan, bireyin bilişim teknolojilerini deneme arzusu duyarak yeni teknolojileri kabul etme eğiliminde olduğunu ifade eden *bilişim teknolojilerinde kişisel yenilikçilik* (Thatcher ve Perrewé, 2002), demografik değişkenlerden ise yaş, cinsiyet, eğitim ve bilişim teknolojisi ile ilgili deneyim modele dahil edilen değişkenlerdir.

Kaynakça:

- Agarwal, R. ve Prasad, J. 1998. A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology, *Information Systems Research*, Vol. 9(2) 204-215.
- Agarwal, R. ve Prasad, J. 1999. Are individual differences germane to the acceptance of new information technologies?, *Decision Sciences*, Vol. 30(2) 361-391.
- Ajzen, I. 1991. The theory of planned behaviour, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 50(2) 179-211.
- Anthony, L.M., Clarke, M.C. ve Anderson, S.J. 2000. Technophobia and personality subtypes in a sample of South African university students, *Computers in Human Behavior*, Vol. 16(1) 31-44.
- Arigbabu, A.A. 2009. Examining psychometric characteristics of the computer anxiety scale, *Computers in Human Behavior*, Vol. 25 229-232.
- Brosnan, M. ve Lee, W. 1998. A cross-cultural comparison of gender differences in computer attitudes and anxiety: The UK and Hong Kong, *Computers in Human Behavior*, Vol. 14(4) 559-577.
- Compeau, D.R. ve Higgins, C.A. 1995. Computer self-efficacy: development of a measure and initial test, *Management Information Systems Quarterly*, Vol. 19 189-211.
- Davis, F. 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology, *MIS Quarterly*, Vol. 13(3) 319-340.
- Davis, F., Bogazzi, R.P. ve Warshaw, P.R. 1989. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models, *Management Science*, Vol. 35(8) 982-1003.
- Fusilier, M. ve Durlabhji, S. 2005. An exploration of student internet use in India the Technology Acceptance Model and the theory of planned behaviour campus-wide information systems, 22(4) 233-246.
- Gilroy, F.D. ve Desai, H.B. 1986. Computer anxiety: sex, race and age, *International Journal of Man-Machine Studies*, Vol. 25 711-719.

- Harris, R. 1999. Attitudes towards end-user computing: a structural equation model. *Behaviour & Information Technology*, Vol. 18(2) 109-125.
- Heinssen, R.K. 1987. Client-treatment matching in computer anxiety intervention (Doctoral dissertation, Catholic University). *Dissertation Abstracts International*, 48 564-B.
- Heinssen, R.K, Glass, C.R. and Knight, L.A. 1987. Assessing computer anxiety: Development and validation of the computer anxiety rating scale. *Computers in Human Behavior*, Vol. 3 49-59.
- Howard, G.S. ve Smith, R.D. 1986. Computer anxiety in management: myth or reality?, *Communications of the ACM*, Vol. 29 611-615.
- .
- Neiman, A. (1982). Women technophobia and computers, *Classroom Computer News*, Vol. 2(3) 23-24.
- Parasuraman, S. ve Igarria, M. 1990. An examination of gender differences in the determinants of computer anxiety and attitudes toward microcomputers among managers, *International Journal of Man-Machine Studies*, Vol. 32 327-340.
- Rosen, L.D. ve Weil, M.M. 1995. Computer availability, computer experience and technophobia among public school teachers, *Computers in Human Behavior*, Vol. 11 9-31.
- Saade, R.G. ve Kira, D. 2009. Computer anxiety in e-learning: the effect of computer self-efficacy, *Journal of Information Technology Education*, Vol. 8 177-191.
- Sievert, M.E., Albritton, R.L., Roper, P. ve Clayton, N. 1988. Investigating computer anxiety in academic library, *Information Technology and Libraries*, Vol. 7(9) 243-252.
- Tekinarslan, E. 2008. Computer anxiety: a cross-cultural comparative study of Dutch and Turkish university students, *Computers in Human Behavior*, Vol. 24 1572-1584.
- Thatcher, J.B. ve Perrewé, P.L. 2002. An empirical examination of individual traits as antecedents to computer anxiety and computer self-efficacy, *MIS Quarterly*, Vol. 26(4) 381-396.
- Thorpe, S.J. ve Brosnan, M.J. 2007. Does computer anxiety reach levels which conform to DSM IV criteria for specific phobia?, *Computers in Human Behavior*, Vol. 23(3) 1258-1272.
- Todman, J. ve Day, K. 2006. Computer anxiety: the role of psychological gender, *Computers in Human Behavior*. Vol. 22(5) 856-869.
- Ursavas, O.F. ve Karal, H. 2009. Assessing pre-service teachers' computerphobia levels in terms of gender and experience, Turkish sample, *International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences*, Vol. 1(1) 71-75.
- Venkatesh, V. 2000. Determinants of perceived ease of use: integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model, *Information Systems Research*, Vol. 11(4) 342-365.

- Weil, M.M., Rosen, L.D. ve Sears, D.C. 1987. The computerphobia reduction program: year 1. program development and preliminary results. Behavior Research Methods, Instrumentation & Computers, Vol. 19(2) 180-184.
- Weil, M.M., Rosen, L.D. ve Wugalter, S. 1990. The etiology of computerphobia, Computers in Human Behavior, Vol. 6 361-379.
- Yousafzai, S.Y., Foxall, G.R. ve Pallister, J.G. 2007(a). Technology acceptance: a meta-analysis of the TAM: part 1, Journal of Modelling in Management, Vol. 2(3) 251-280.
- Yousafzai, S.Y., Foxall, G.R. ve Pallister, J.G. 2007(b). Technology acceptance: a meta-analysis of the TAM: part 2, Journal of Modelling in Management, Vol. 2(3) 281-304.

ÖRGÜTSEL ENGELLER, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE YARATICI DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Doç. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU
Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü
hulyagunduz@kocaeli.edu.tr

Semra KÖSE
Kocaeli Üniversitesi

Bireysel yaratıcılığın örgütsel yaratıcılık ve yeniliğin temelini oluşturması örgüt araştırmacıları ve iş dünyasının giderek artan oranda bu konu ile ilgilenmesine ve birey yaratıcılığını geliştirmek için yol ve yöntemler aramasına neden olmaktadır. Bu çalışmada, çevresel faktörlerden olan örgütsel engeller ile örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkiler bir sosyal hizmet kuruluşu çalışanları üzerinde yapılan araştırma ile incelenmektedir. Araştırma sonuçları örgütsel engellerin, ÖVD'nin özgeçicilik, nezaket ve yurttaşlık davranışları üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanında bulgular çalışanların birbirine ve örgüte yönelik olarak sergiledikleri gönüllü yardımsever davranışlar olan vatandaşlık davranışlarının, örgüt içinde pozitif bir iklim yaratarak çalışanların yaratıcı davranışlarını arttırdığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: yaratıcılık, yaratıcı davranış, örgütsel engeller, örgütsel vatandaşlık davranışı

1. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVE

Yaratıcılık ile ilgili birçok teori oluşturulmuş ve araştırmalar yapılmıştır. Yaratıcılık ile ilgili ilk teori ve araştırmalarda öncelikle yaratıcı davranışı etkileyen kişisel özellikler üzerinde durulmuştur (Barron and Harrington, 1981). Ancak daha sonraki çalışmalarda yaratıcılığın çok yönlü bir kavram olduğunun farkına varılmış ve yaratıcılıkta sistem teorisi geliştirilerek yaratıcılığın birey ve çevre etkileşimi sonucunda oluştuğu teşhis edilmiştir (Amabile, 1983; 1988; Amabile vd., 1996; Woodman vd., 1993). Örgütsel yaratıcılık ve yeniliğin temelini oluşturan yaratıcı davranış bireyin yeni ve yararlı fikirler yaratması, yeni fikir oluşturmak ve fikirlerini olgunlaştırmak için ortam yaratması ile ilişkilidir. Yaratıcı davranış bazı amaçlara ulaşmak için orijinal ve gelişmiş yolların teşhis edilmesidir (Amabile, 1983; Abbey, 1983). Benzer şekilde, bireysel yaratıcı davranış, iş ile ilgili problemlere yeni, yararlı ve uygun çözümlerin geliştirilmesi olarak tanımlanmıştır (Shalley, 1995: 483). Yaratıcılık, insanın problem çözme kapasitesi veya kendi kültüründe yeni ve kabul edilebilir bir ürün üretme kapasitesidir (Nickerson, 1999: 392). Basadur ve Hausdorf'a (1996) göre yaratıcılık, farklı düşünmenin her aşamada önemli olduğu, yaratıcı düşünme ve problem çözme süreci olarak tanımlanmaktadır. Kanter (1988), yaratıcılığın bir süreç olduğunu ifade ederek, yaratıcı davranışın bu süreçte problemin fark edilmesi ile başladığını ardından problemin çözümü için yeni veya adapte edilmiş fikir ve çözümler oluşturma ile devam ettiğini vurgular. Bu sürecin daha sonraki aşamalarında problemin çözümünde en etkili olabilecek yöntem seçilmeye çalışılmakta, kitle üretimine gidilerek

yeniliğin yayılması ve kurumsallaşmasını sağlayacak olan prototip oluşturulmaya çalışılmaktadır (Scott ve Bruce, 1994: 582). Bu çalışmada, yaratıcı davranış bireyin bir amaca yönelik yeni fikirler geliştirmesi, fikir geliştirmek için ortam yaratması, geliştirdiği fikirleri uygulamak için yol ve yöntem araması, başkalarının yeni ve yararlı fikirlerini desteklemesi olarak tanımlanmıştır. Yaratıcı davranış sorunlara duyarlı olma, farklı düşünme, motivasyon, bilgi ve yetenek, yaratıcı bağımsızlık, iletişim becerileri gibi unsurların bir sentezidir (Ford, 1996: 1124). Amabile yaratıcı birey teorisinde tüm bireylerin normal kapasiteleri olduğunu ve buldukları ortamda yaratıcı çıktılar üretebileceğini kabul ederek, bireyin yaratıcılığında sosyal çevrenin önemini vurgular. Bu teoriye göre bireysel yaratıcı davranış bireyin uzmanlık, görev motivasyonu (içsel motivasyon), yaratıcı düşünme becerilerinin bir sentezi olduğu kadar yaratıcılık sosyal çevrenin yönetim uygulamaları, örgütsel motivasyon ve kaynak sağlama gibi özelliklerinin etkisi altındadır (Amabile, 1997: 42).

Örgütsel düzeyde yapılan çalışmalar yaratıcı davranışın iş çevresi diğer deyişle örgüt ikliminin etkisi altında olduğuna ilişkin kanıtlar içermektedir. Bireysel düzeyde iklim “psikolojik iklim olarak” adlandırılan, örgütsel durumun bilişsel bir yorumudur. İş iklimi ya da iş çevresi olarak adlandırabileceğimiz örgütsel ortam birey davranışının belirleyicisi olup, genellikle kişinin iş iklimini destekleyici, ödüllendirici ve yaratıcılığa kaynak sağlayıcı olduğunu algılaması onun yaratıcı davranışını arttırmaktadır (Scott ve Bruce, 1994: 583). Buna göre yapılan araştırmalar örgütsel cesaretlendirme, esnek örgüt yapısı, iş grubu desteği, otonomi ve özgürlük, üst yönetimin desteği, iddialı iş ve yeterli kaynak sağlamanın yaratıcılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu (Abbey ve Dickson, 1983; Amabile vd., 1996; Oldham ve Cumings, 1996), ayrıca bu özelliklere sahip iş çevresinin iş tatminini pozitif ve işten ayrılma eğilimini negatif etkilediği de tespit edilmiştir (Shalley vd., 2000; Gündüz Çekmecelioğlu ve Kaya, 2005). Yenilik ile ilişkili yapılan bir diğer araştırmada ise, öğrenmeye dayalı örgüt ikliminin yenilikçiliği etkilediği ve yenilikçiliğin performansı arttırdığı bulgulanmıştır (Calantone vd., 2002: 522). Yaratıcılık ve yeniliğin örgüt iklimi ile ilişkisi organik örgüt yapısı kavramı ile ilişkilidir (Burns ve Stalker, 1961). Organik organizasyon açık bir iletişimi destekleyen gücün pozisyonundan çok uzmanlık ve bilgi ile ilişkili olduğu, karar alma yetkisinin paylaşıldığı bir organizasyondur. Böyle bir organizasyonun mekanik organizasyonun karşıtı olduğu ve yaratıcılık ve yeniliği desteklediği görülmektedir (Lean, 2005: 233). Örgütsel engellerin yaratıcılık üzerindeki etkilerine ilişkin az sayıda çalışma olmasına rağmen, örgütsel engellerin ÖVD ile ilişkisi ya da örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaratıcılık ile ilişkisi incelenmemiştir. Bu nedenle bu çalışmada, örgütsel engellerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yaratıcı davranış üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Örgütsel engeller örgüt ikliminin boyutlarından birisidir. Örgütsel engeller, şirket içindeki mücadeleler, resmi kurallar, hiyerarşik ve katı bir yönetim tarzı ve örgütlenme biçimi olarak tanımlanabilir (Amabile vd., 1996: 1161). Kao'ya (1989 :21) göre örgütsel engeller, bürokratik yapı ve tutumlara önem verilmesi, fikirlerin dolaşımını engelleyecek bir iletişim yapısı, kişilerin girişimini engelleyecek sıkı kontrol sistemleri, başarısızlığın cezalandırılması, standart çalışma prosedürlerinin öneminin vurgulanması, risk alma ve soru sormayı engelleyecek değerlerin güçlendirilmesidir. Katı hiyerarşik bir disiplin ve kesin sınırlarla çizilmiş görev tanımlarının bulunduğu örgütsel ortamlarda yaratıcılık oluşturulamaz, hatta bu tip örgütsel nitelikler yaratıcılığın düşmandırlar. Aksine yaratıcı örgütler, gevşek bir hiyerarşik yapı, görev tanımlarının katı ve kesin olmayıp, iç içe geçip kesiştiği müşterek çalışmaların özendirildiği ve takım çalışmalarının yapıldığı ortamlar gerektirir (Daft, 2000: 368). Şirket içi hizipleşmeler ve dedikodu çalışanların dikkatinin işten uzaklaşmasına yol açar ve içsel motivasyonu engeller. İçsel motivasyon açısından

oldukça önemli olan ortak amaç ve heyecan duygusu, insanlar hizipleştiklerinde ya da çekişme içinde olduklarında azalır. Hizipleşme iletişimi engeller, bilgi akışını durdurarak uzmanlığı zayıflatır ve yaratıcılığı azaltır (Amabile, 2000: 27). Buna karşın Kimberly (1981), dengeli bir çevre, belirli düzeyde formalleşme ve kurallar ile karar almada merkeziyetçiliğin çalışanlara zaman kazandıracağını ve daha yaratıcı ve yenilikçi düşüncelere odaklanmalarını sağlayarak, örgütün yenilikleri uygulama yeteneğini artıracağını tespit etmiştir (Lean, 2005: 234). Ayrıca çalışanlarını gözetleyen, motive eden, insanların birbirine güven duymasının ve uyumun önemli olduğu destekleyici örgüt kültürlerinin bazı olumsuz yanları da vardır. Bu örgütlerde bireyler uyumu korumak adına birbirleri ile çatışmaktan kaçınır, birbirlerini rencide etmemek, gücendirmemek adına kararların alınmasını erteler veya organizasyon uzlaşma sağlanmasına önem verdiğinden, karar alımı çok uzun zaman alabilir. Diğer yandan çatışmadan kaçınmak için negatif duygu ve düşüncelerin bastırılması iletişimde aksama ve bozulmaya neden olabilir (Talbot, 1993: 195). Bu da yaratıcılığı engelleyerek problemin açığa çıkmasını, tanımlanmasını ve ya problem çözümünde ve karar alımında en iyi alternatifin bulunmasını zorlaştırabilir. Örgütsel engellerin genel olarak yaratıcılığın gelişmesine izin vermediği ve engellediği yönündeki sonuçlar daha yaygındır. Bunun nedeni, örgüt içindeki içsel mücadele ve çekişmeler, tutuculuk, katı ve formal bir yönetim yapısından oluşan örgütsel engellerin kontrolü yoğunlaştırarak çalışanların işten uzaklaşmalarına ve içsel motivasyonun azalmasına neden olarak yaratıcılığı engellemesidir (Amabile vd., 1996:1161). Bu nedenle bu çalışmada örgütsel engellerin yaratıcılık davranışı negatif yönde etkileyeceği varsayılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları konusuna yönelen yoğun ilgi bu davranışların örgütsel etkinliği arttıracığına yönelik inançtan kaynaklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların birey, grup ve örgüt yararına yönelik olarak sergilemiş oldukları toplum yanlısı yardımsever davranışlardır. Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışları, bireysel ödül sistemi tarafından doğrudan ve açık olarak tanımlanmayan fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkinliğini arttırmaya çalışan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirmediği, kişisel seçime dayalı olarak gelişen davranış şekli anlatılmak istenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili farklı birçok boyuttan söz edilmesine rağmen genellikle Organ (1988)'un beş boyutlu ÖVD tanımı kabul görmektedir. Buna göre ÖVD, özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık (Organ,1988) ve yurttaşlık erdemi (Graham, 1991) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri araştırılan konulara bakıldığında, genellikle iş tatmini, bağlılık, adalet algısı, ücret eşitliği algısı gibi bireye ilişkin faktörlerin ÖVD ile ilişkisi (Bateman ve Organ, 1983; Brief ve Motowidlo, 1986; Organ ve Konovsky, 1989; Organ ve Ryan, 1995) incelenmiştir. Ayrıca ortama ilişkin faktörlerin (görev özellikleri, lider davranışları, örgütsel destek) ÖVD ile ilişkisi araştırılmıştır (Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff ve MacKenzie, 1995; Podsakoff vd., 1996). Ancak ortama ilişkin faktörler ile ÖVD ilişkisinin daha az incelendiği (Somech A. ve Zahavy D. 2004) ve farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir (Podsakoff vd., 2000). Ortama ilişkin unsurlardan örgüt yapısı ile ÖVD arasındaki ilişkiler incelendiğinde, George ve Bettenhausen (1990) ile Podsakoff ve MacKenzei (1995) tarafından yapılan çalışmalarda, bürokratik örgüt yapılarının bireylerin birbirine yabancılaştığı bir iş çevresi yaratarak bireyleri vatandaşlık davranışı sergilemekten uzaklaştırdığı saptandı. Araştırmada organik örgüt yapılarının ise grup üyelerini bağlılığını artırarak çalışanları vatandaşlık davranışı sergilemeye cesaretlendirdiği tespit edildi. (Somech ve Zahavy, 2004: 283). Ancak, örgütsel karakteristikler ile ÖVD arasındaki ilişkiler farklı sonuçlar da vermektedir. Ne formal bir örgüt yapısı, örgütsel esneklik ve

eleman desteği ile nede hiyerarşiye bağlı çalışan yönetici arasındaki mesafe ile vatandaşlık davranışı arasında süreklilik taşıyan bir ilişki yoktur. Ancak grup dayanışması ile özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve yurttaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler ile algılanan örgütsel destek ile çalışanların özgeci davranışları arasında pozitif ilişkiler bulundu (Podsakoff vd., 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışları konusuna olan ilgi artarak devam etmesine rağmen bu davranışların birey ve örgüt performansı ile ilişkisini inceleyen az sayıda araştırma vardır (Mackenzie vd., 1993; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Barksdale ve Werner, 2001). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile bireysel yaratıcı davranış arasında ki ilişkiler ise incelenmemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütü çalışmaya değer bir iş ortamı haline getirerek pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunur. Ayrıca, vatandaşlık davranışları kişileri içsel olarak güdüleyerek başarıya arzusu duymalarını sağlar (Organ, 1988: 27) çalışanların iş hedeflerine ulaşma veya sorunlara çözüm bulma konusunda orijinal fikirler geliştirmelerini sağlar ve yaratıcı davranışlarını artırır.

2. METODOLOJİ

2.1. Örneklem

Araştırma İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerinde faaliyet gösteren 27 sosyal hizmet kuruluşu çalışanları üzerinde uygulanmış olup dağıtılan 370 anketten geriye dönen ve eksiksiz olan 308 meslek elemanından elde edilen veriler SPSS 16.0 programı yolu ile değerlendirilmiştir. Anketlerin geriye dönüş oranı %83 olup, bu oran literatürde oldukça kabul edilir bir oran olarak görülmektedir. Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde % 58'inin 40 yaşın altında olduğu, % 51'nin en az 10 yıldır işletme içinde çalıştığı, % 49'unun erkek, % 56'sının evli, % 15'inin lise mezunu, %12'sinin meslek yüksek okulu % 37'nin ise üniversite mezunu ve %13'ünün yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

2.2. Veri Toplama Yöntemi Ve Ölçüm

Veri toplamada anket yöntemi kullanılmış, anket formlarının çalışanlarla yüz yüze doldurulması sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin ölçümünde Podsakoff (1990) 20 soruluk ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel engeller yer alan 6 soru Amabile (1988), yaratıcı davranışta yer alan 6 soru Sungur (1996) ile Scott and Bruce (1994) yenilikçi davranış ölçeğinden elde edilmiştir. Tüm değişkenleri ölçmek üzere 1'den 5'e Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

2.3. Analizler

Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan ve croanbach alfa katsayısı (güvenilirlik) düşük olan sportmenlik boyutuna ait dört soru dışarıda bırakıldıktan sonra ÖVD ölçeğinde yurttaşlık erdemi, vicdanlılık, özgecilik ve nezaket olmak üzere dört faktörlü bir yapı oluşmuştur. ÖVD ölçeğinde yer alan değişkenlerin croanbach alfa katsayıları ise özgecilik (0.90), vicdanlılık (0.82), yurttaşlık erdemi (0.90) ve nezaket (0.83) olarak tespit edilmiştir. Örgütsel engeller ölçeğindeki altı sorunun ise faktör analizi sonucunda tek faktör altında toplandığı görülmektedir. Örgütsel engeller ölçeğinde yer alan ve alfa katsayısının düşüren bir soru çıkarıldıktan sonra ölçeğin croanbach alfa katsayısının 0.77 olduğu görülmektedir.

Faktör analizi sonucunda yaratıcı davranışta yer alan bir soru geride bırakıldıktan sonra ölçeğin tek faktör altında toplandığı ve güvenilirlik (alfa) katsayısı 0.74 olarak tespit edildiği görülmüştür.

Araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkileri incelemek üzere korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel engellerin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik ve yurttaşlık davranışı değişkeni ile $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm boyutları ile yaratıcı davranış arasında $p < 0.01$ anlamlılık seviyesinde pozitif yönde korelasyon olduğu bulgulanmıştır. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise örgütsel engellerin özgecilik, nezaket ve yurttaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Örgütsel engellerin özgecilik üzerindeki etkisi diğer değişkenler üzerindeki etkisinden ($\beta = .258$, $p < 0.01$) daha yüksektir. Örgütsel engellerin yaratıcı davranış üzerindeki etkisine yönelik kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının yaratıcı davranış üzerindeki etkilerini incelemek üzere kurulan regresyon modelinde özgecilik ($\beta = .188$, $p < 0.01$) ile yurttaşlık davranışının ($\beta = .566$, $p < 0.01$) yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediği ve yurttaşlık davranışının yaratıcı davranış üzerindeki etkisinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca regresyon analizleri vicdanlılık boyutunun yaratıcı davranışı negatif yönde ($\beta = -.179$, $p < 0.01$) etkilediğini göstermektedir. Kurulan tüm modeller istatistiksel olarak ($\text{sig} = 0.000$) anlamlıdır.

3. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek ve gelişebilmek için değişimin hızla sürdüğü, rekabetin yoğunlaştığı dinamik pazar koşullarında ürün ve hizmetlerinde veya süreçlerinde yenilik yapmak zorundadırlar. Yenilik ise çalışanların organizasyon içindeki yaratıcı davranışlarının bir sonucudur. Çalışanlar yeni, yararlı ve farklı fikirler üreterek, ürün ve hizmetlerde iyileştirmeler yaparak, sorunlara duyarlı olup, sorunların çözümünde alternatifler oluşturarak yaratıcılıklarını sergilerler. Ancak yaratıcılık kendiliğinden gerçekleşmez, yaratıcılık kişisel özelliklere bağlı olduğu kadar içinde bulunulan ortama ilişkin faktörler ile ilgilidir. Örgütsel engeller, vatandaşlık davranışları ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin incelendiği bu çalışmada bazı önemli sonuçlar tespit edilmiştir. Bulgular, örgütsel engellerin vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Örgüt iş ortamına ilişkin özellikler ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların az olduğu görülmektedir (Somech ve Zahavy, 2004). Bu araştırmalarda, örgüt iklimine ilişkin yönetimin destekleyici tutumu, organik örgüt yapısı, işin kompleks olması gibi değişkenlerin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığı saptanmıştır (Podsakoff vd., 1996; 2000; Podsakoff vd., 2000; George ve Bettenhausen, 1990; Çekmecelioğlu ve Keleş, 2009). Ancak, formal bir örgüt yapısı, hiyerarşiye bağlı çalışan yönetici arasındaki artan mesafe ile vatandaşlık davranışı arasında süreklilik taşıyan bir ilişki olmadığı da ifade edilmektedir (Podsakoff vd., 2000). Bu çalışmada çalışanların örgütsel engellere ilişkin algılarının vatandaşlık davranışları ile pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Bu sonuç bize, çalışanların örgütte var olan rekabet, formalleşme, hiyerarşi ve kurallara ilişkin algılarının çalışanların birbirlerine yönelik olarak sergiledikleri özgecilik, nezaket ve örgüte yönelik olarak sergiledikleri yurttaşlık davranışını arttırdığını göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı örgütte kuralların bir gereklilik olarak değil, iş yapmak için bir zorunluluk olarak görüldüğü, yönetimin otoriter davranışlarının ve eleştirilerinin benimsendiği, örgüt içindeki hizipleşmenin doğal olarak karşılandığı ve kanıksandığı görülmektedir. Sargut (2001), Türk toplumuna ilişkin yaptığı kültürel çözümlemesinde, Türk toplumunu düşük sinerjili bir toplum olarak tanımlamış, dar

iç gruplaşmanın olduğunu iç grup içinde destek, işbirliği, gruplar arasında ise çatışma ve hizipleşme olduğunu, ötekinin kaybı pahasına kazanma eğiliminin olduğunu ifade etmiştir. Ortaklaşa davranışçı (toplulukçu) kültürlerde merkezileşme, astlara hareket alanı tanımama, yükseltme ve atamalarda kayırma eğilimi, başkalarına bağımlı olma eğilimi gözlenmekte, bireylerde öz denetimin düşük olması formalizasyon ve denetimin merkezileşmesine gereksinim duyulmasını ve benimsenmesini sağlamaktadır. Benzer şekilde, Cohen (2006), örgütsel bağlılık unsurlarının ÖVD ve rol performansını ile ilişkisini ölçmek üzere İsrail’de yaşayan Arap ve Yahudi grupları üzerinde yaptığı araştırmasında ise önemli sonuçlar tespit etmiştir. Buna göre, bu iki grup aynı ülkede yaşamalarına rağmen farklı kültürel özelliklere sahip olup, kültürel boyutların örgütsel bağlılık boyutları ile ÖVD ilişkisine yansımaları oldukça farklıdır. Araştırma sonuçları Arapların yüksek seviyede güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeksi değerler ile toplulukçu değerlere sahip olduğunu göstermiştir. Çalışmada kültürün özellikle ÖVD üzerinde belirleyici olduğu ve Araplar’da örgütsel bağlılığın ÖVD ve rol performansı üzerindeki etkisinin Yahudi’lerden daha fazla olduğu bulunmuştur. Buna göre, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın olduğu bir kültürde örgütsel bağlılık ÖVD ve rol performansı ile yüksek oranda ilişkilidir. Bu nedenle merkezileşme eğiliminin ağır bastığı kurallara ve otoriter yönetime duyulan bağımlılığın arttığı, gruplaşmanın normal karşılandığı, içsel denetim yerine dışardan denetimin önem kazandığı bir ortamda vatandaşlık davranışlarının artması mümkündür.

Bulgular ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutlarından özgecilik ve yurttaşlık davranışının yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Vatandaşlık davranışlarının birey ve örgüt performansını arttırdığına ilişkin bazı araştırma sonuçları bulunmasına rağmen vatandaşlık davranışları ile yaratıcılık arasında ki ilişki incelenmemiştir. Çalışanların birbirilerinin iş yükünü hafifletmeye, iş ile ilgili problemlerde yardım etmeye yönelik sergiledikleri özgeci davranışlar ile örgütü koruma, kollama, dışarıda savunma ve tanıtmaya yönelik davranışlar ile örgüt içi sorunların çözümünde aktif rol alma şeklindeki örgüte yönelik olarak sergilenen gönüllü yurttaşlık davranışları çalışanların yaratıcı davranışlarını arttırmaktadır. Özgecilik ve yurttaşlık davranışı temelli örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütte pozitif bir iklim yaratarak, çalışanların işe ve örgüte odaklanmalarını sağlamakta bu da çalışanların işe ve sorunların çözümüne yönelik farklı ve yeni fikirler geliştirmelerini, birbirlerinin yaratıcı fikirlerini desteklemelerini sağlamaktadır. Diğer yandan, vicdanlılık davranışının yaratıcı davranışı negatif yönde etkilediği görülmektedir. Vicdanlılık davranışı devamlı ve dakik olmayı, olayların daha çok olumlu yönlerine odaklanmayı içermektedir. Yaratıcılık ise ısrarcı bir çalışmayı, esnek çalışma saatlerini, sorunlara duyarlı olmayı ve olumsuzlukları görmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle yaratıcı davranışı azaltması mümkündür.

KAYNAKÇA

- Abbey, A., ve Dickson, J. 1983. R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 362-367.
- Amabile, T. M. 1983. The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 45, August.
- Amabile, T. M. 1988. A Model Of Creativity And Innovation In Organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, Vol.10; 123-167. Greenwich,Ct:Jai Press.

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. 1996. Assessing The Work Environment For Creativity. *Academy Of Management Journal*, Vol 39, No.5, s. 1154-1184.
- Amabile, T. M., 1997. Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do." *California Management Review* 40, No: 1, Sonbahar
- Amabile, T. 2000. Yaratıcılık Nasıl Yok Edilir, Çığır Açıcı Düşünme. *Harvard Business Review*, Mess Yayın No: 326, s. 19- s.17.
- Barksdale K., ve Werner J. M. 2001. Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship, and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship. *J. Bus res* ,51(2):145–55.
- Barron, F. B., ve Harrington, D. M. 1981. Creativity, Intelligence, and Personality. In M.R. Rosenzweig & L.W. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 32: 439-76, Palo Alto, CA
- Basadur, M., ve Hausdorf, A. 1996. Measuring Divergent Thinking Attitudes Related To Creative Problem Solving And Innovation Management, *Creativity Research Journal*, Vol.9,No.1,s. 21-32
- Bateman, T. S., ve Organ, D. W. 1983. Job Satisfaction and Good Solider: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of management Journal* ,26(4), s.587-595.
- Brief, A. A., ve Motowidlo S. J. 1986. Prosocial Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, Vol. 11, ss. 710-725.
- Calontone R. J., vd. 2002. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management* 31,515-524.
- Cohen, A., 2006, The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture, *Journal of Vocational behavior*, In Pres, Coreected Prof, Available Online.
- Ford C. 1996. A theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No: 4
- George, J. M., ve Bettenhausen, K. 1990. Understanding prosocial behavior, sales performance,and turnover: A group-level analysis in a service context". *Journal of Applied Psychology*. 75:698-709.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H., ve Kaya, G., 2005, Arrenging Work Environment for Creativity: Effects on Job Satisfaction and Intention to Leave", *Fourteenth Business Congress*, 384-391.
- Kao J., *Entrepreneurship, Creativity& Organization*, Prentice Hall, International Limited London, 1989.
- Kimberly J. R., ve Evanisko M. J. 1981 *Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organization, and Contextual Factors on Hospital Adaption of Technological and Administrative Innovations. Academy of Management Journal*. Vol 24, No:4,689-713.
- Lean, L. 2005, *Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development Advances in Developing Human Resources* Vol. 7, No. 226-246

- Nickerson, R. (1999). Enhancing Creativity. Robert Sternberg, Handbook of Creativity. Cambridge University Press.
- Oldham, G., ve Cummings, A. 1996. Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work. Academy Of Management Journal, 39 (3), 607-634.
- Organ Dennis W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome. Lexington Ma:Lexington Books.
- Organ D. W., ve Lingl, A. 1995. Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. The Journal Of Social Psychology, 135(3), 339-350
- Organ D.W., ve Ryan K.1995. A Meta-Analtic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizatioanl Citizenship Behavior. Personel Psychology, 1995,775-802
- Organ, D. W.,ve Konovsky, M. 1989. Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. Journal of Applied Psychology, 74, ss. 3-10
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., &Fetter,R. 1993. The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance.. Journal of Marketing. 57:70-80.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 1995. An Examination of Substitutes For Leadership Within A Levels of Analysis Framework. Leadership Quarterly, 6:289 328
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., ve Bommer, W. H. 1996. A Meta-Analysis Of The Relationships Between Kerr And Jermier's Substitutes For Leadership And Employee Job Attitudes, Role Perceptions, And Performance. Journal of Applied Psychology, 81: 380-399.
- 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 ManagementVol. 26. No.3, s. 511-563.
- Sargut, S., 2001. İmge Kitapevi, Ankara.
- Scott, S. G., ve Bruce, R. A. 1994. Determinants Of İnnovative Behavior: A Path Model Of İndividual Innovation in The Workplace. Academy of Management Journal, 37, 580-607.
- Shalley, C., ve Gilson, L. 2000. Matching Creativity Requirements And The Work Environment. Academy Of Management Journal, 43 (2), 215-223.
- Somech, A.,ve Drach-Zahavy, A. 2004. Exploring organizational citizenship behavior from an organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology,77,281-298.
- Talbot R. J., 1993.Cearivity in the Organizational Context: Implications for Training “, Nurtring and Devoloping Creativity The Emergence of a Dicipline, Scott Isaksen, Mary Murdock, Roger L. Firestien, Donald Treffingy, Ablex Publishing Corparation.
- Williams L. J., ve Anderson S.E. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. Journal of Management, 17, ss. 601-617

Woodman, R. W., Sawyer, J.E. ve Griffin R. W. 1993. Toward A Theory Of Organizational Creativity Academy of Management Review, Vol. 18, N. 2.,s. 293-317.

**ÖRGÜTLERDE BİLGİ PAYLAŞIMI DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER:
ELEKTRONİK HABERLEŞME SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yrd. Doç. Dr. F. Oben ÜRÜ
Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi,
Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü
obenuru@halic.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Sezer C. ÇALIŞKAN
Haliç Üniversitesi,
İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü
segunaydin@yahoo.com

ÖZET

Bu araştırmada temel olarak kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Yazında, durumsal faktörlerin ayrı ayrı bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkilerine işaret eden birçok araştırma bulguları yer almakla birlikte, kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışına etkisi çok az sayıda çalışmaya konu olmuştur. Oysa ki, kişilik özellikleri bilgi paylaşımı davranışına etki eden önemli bir etmen olarak sayılmaktadır. Kişilik özellikleri ve bilgi paylaşımı davranışı (BPD) arasındaki bu doğrusal ilişkinin yanı sıra, örgütsel davranış yazınında çalışan tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu birçok görgül çalışma ile kanıtlanmış “örgütsel adalet değişkeni” ve özellikle Türkiye’de yapılan çalışmalara çok az sayıda konu olmuş fakat bilginin paylaşımında önemli bir destek mekanizması olan” işyeri arkadaşlıkları” düzenleyici değişkenler olarak seçilmiştir. Araştırma bulgularına göre, çalışanların eğitim düzeyi kontrol edildiğinde kişilik özellikleri; özdisiplin, gelişime açıklık ve dışadönüklük boyutlarıyla bilgi paylaşımı davranışını etkilediği saptanmıştır. Ayrıca çalışanların işyeri arkadaşlıklarını ve örgütsel adalet algılarını daha fazla arttıran kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışına etkilerini daha da güçlendirdiği tespit edilmiştir. Çalışmanın kuramsal katkısı, kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışına etkisinin bütüncül bir modelde incelenmesi, bu ilişkilerde yeni düzenleyici değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise kişilik özelliklerinin, örgütsel adalet algısının ve işyeri arkadaşlıklarının bilgi paylaşımı davranışına etkilerinin Türkiye’de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

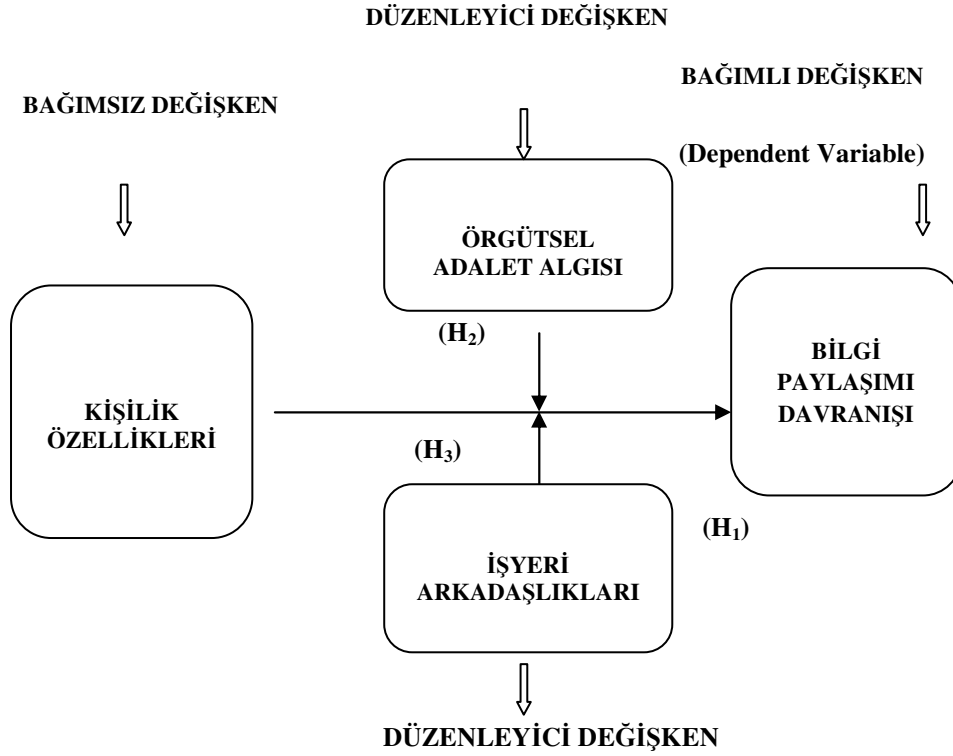
Anahtar kelimeler: Bilgi Paylaşımı Davranışı (BPD), Büyük Beş Kişilik Özellikleri, Örgütsel Adalet Algısı, İşyeri Arkadaşlıkları

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılda bilgi, örgütlerin en önemli rekabet kaynaklarından biri olarak görülürken; kişisel bilginin etkili yönetimi, örgütlerin ticari başarısında kritik rol oynamaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı kazanmaları veya kazanılan rekabet gücünü korumaları, tüm çalışanlarının yaratıcılığını ve kişilik özelliklerini bilgiyi sürekli paylaşabilecek ve yeni bilgi üretebilecek bir şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Çünkü çalışanlar bilgilerini paylaştıkları ve diğer çalışanların bilgileriyle kendi bilgilerini birleştirip, ürettikleri bu bilgileri yeni ürün/hizmetlere dönüştürdükleri zaman yenileşim oluşmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Böylece, bilgiyi bir kişi ve/veya birimden diğerine aktarabilme yeteneği, işletmelerin örgütsel performanslarına önemli katkıda bulunmaktadır (Argote ve diğerleri, 2000). Bu çerçevede, bilgi paylaşımı örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını korumalarında etkili bir yaklaşım olarak görülmektedir (Kwok & Gao, 2005/2006:45). Ancak, örgütlerde bilgi paylaşımını sağlamak zordur (Davenport & Prusak, 1988), çünkü bilgi çalışanlar tarafından yaratılıp, içselleştirilmektedir ve çalışanlar bilgiyi değerli ve önemli bulmadıkları sürece paylaşmamaktadırlar. Bu nedenle, yöneticiler, örgüt içinde çalışanların bilgilerini diğerleriyle paylaşmaya teşvik eden etkili politikaları aramaktadırlar. Uygun örgütsel teşvikleri araştırmak ise, çalışanların bilgi paylaşımı davranışlarına etki eden insan faktörü ve diğer kurumsal karmaşıklıklar nedeniyle zor olmaktadır (Yang & Wu, 2008:1128). Bilgi paylaşımı, edinilen bilginin değişimine yardım eden birtakım davranışları içermektedir. (Chow & Chan, 2008:458). Araştırmalar işletmelerin bilgi yönetiminde ve örgüt içi bilgi paylaşımında karşılaştıkları en önemli zorluğun, bireylerin davranışlarını değiştirmek olduğunu göstermektedir (Ruggles, 1998). Bu çerçevede, uluslararası yazında bilgi paylaşımı davranışını destekleyen veya engelleyen faktörlerin incelenmesine artan bir ilginin olduğu görülmektedir. Literatür, performans değerlendirme, iş akışı sorunları, paylaşılan belgelerin niteliği ve ödüllendirme sistemleri gibi çeşitli durumsal faktörlerin (Robertson, 2002) ve içsel, dışsal motivasyon gibi bireysel faktörlerin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki önemine işaret etmektedir (Osterloh and Frey, 2000). Bu bağlamda, durumsal faktörlerin ayrı ayrı bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkilerine işaret eden birçok araştırma bulguları vardır. Ancak, kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışına etkisi çok az sayıda çalışmaya konu olmuştur. Oysa ki, kişilik özellikleri bilgi paylaşımı davranışına etki eden önemli bir etmen olarak sayılmaktadır (Matzler ve diğerleri, 2008). Benzer şekilde, örgütsel adalet algısının bilgi paylaşımı davranışına etkisi görgül çalışmalara henüz yakın dönemde konu olmaya başlamıştır (örneğin Ho ve Chang, 2009). Kişilik özellikleri ve bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenebilecek bir diğer etmen de işyeri arkadaşlıklarıdır. Rawlins (1992), Yager (1997) çalışmalarında bilgi paylaşımı davranışını destekleyen işyeri arkadaşlıklarının önemine işaret etmişlerdir ancak bu etmen de kurumsal söylemlerde ve modellerde yer almaktadır. Bu sebeplerden dolayı araştırmada Türkiye’de elektronik haberleşme sektöründe yer alan işletmelerdeki çalışanların bilgi paylaşımı davranışına etki eden faktörler ele alınmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırmanın amacı, kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışına etkisini incelemektir. Araştırma, Türkiye’de elektronik haberleşme sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu’nun Kasım 2009’da yayınladığı pazar verileri raporunda yer alan 347 işletmeyi kapsamaktadır. Bu çerçevede söz konusu işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanların düşünce ve algıları temel alınmıştır.



KONTROL DEĞİŞKENLERİ: 1- Çalışanların Eğitim Düzeyi, 2- İşletmede Çalıştıkları Süre,

3- Sektördeki Deneyim Süresi

Araştırmanın amacına ve modeline yönelik olarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler: **H₁:** Kişilik özellikleri bilgi paylaşımı davranışını etkiler; **H₂:** Örgütsel adalet algısı, kişilik özellikleri ve bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir. Şöyle ki, çalışanların örgütsel adalet algısını daha fazla arttıran kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışına etkisi daha da güçlenecektir; **H₃:** İşyeri arkadaşlıkları, kişilik özellikleri ve bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir. Şöyle ki, çalışanların işyeri arkadaşlıklarını daha fazla arttıran kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışına etkisi daha da güçlenecektir.

YÖNTEM

Araştırma, açıklayıcı araştırma modeliyle gerçekleştirilmiştir. Buna göre işletmelerdeki çalışanların kişilik özelliklerinin, bilgi paylaşımı davranışlarına etkileri açıklanıp, tespit edilmiştir. **Araştırma evreni (anakütlesi)** Türkiye’de elektronik haberleşme sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu’nun Kasım 2009’da yayınladığı pazar verileri raporunda yer alan 347 işletmedir. **Araştırmanın örnekleme** ise, basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile anakütlenin %15’i temel alınarak oluşturulan 52 işletmedir. Araştırma için gerekli olan veriler; **yapılandırılmış anket uygulaması** ile

toplanmıştır. Bu araştırmada, anakütledeki tüm işletmeler Excel programına kaydedilerek **basit tesadüfî örnekleme** yapılmış ve **anakütlenin %15'ini temsil eden elektronik haberleşme sektöründeki 52 işletmeye** telefon ve e-posta aracılığıyla ulaşılmıştır. Anketler, araştırma örneklemindeki tüm işletmelere 35'er adet olmak üzere yüz yüze görüşme ve posta yolu ile iletilmiştir. Ancak, katılımcıların bazıları yoğun iş tempoları ve anket sorularının uzunluğu nedeniyle ankete katılamayacaklarını belirtmişlerdir. Sonuç olarak, araştırmaya **52 işletmenin 492 çalışanından** elde edilen cevaplar dâhil edilmiştir.

Araştırmada geliştirilen modelde yer alan her bir değişkenin ölçümünü sağlamak üzere 4 farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik sorular sorulmuştur. Bu çerçevede işletmelerdeki beyaz yakalı çalışanlara uygulanan **anket formu 5 bölümde, 105 ifadeden oluşmaktadır**. Anketin birinci bölümünde, araştırmanın Bağımsız değişkeni olan **Kişilik Özelliklerini** ölçmeye yönelik ilk olarak Barrick ve Mount (1991) tarafından ortaya konulan daha sonra Costa ve McCrae (1992) ve Benet-Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen 44 soruluk Beş Faktör Kişilik Ölçeği'nin (The Big Five Inventory) nevroitiklik, dışadönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk ve özdisiplin boyutları ile ilgili Sümer vd. (2005) tarafından Türkçeleştirilen ifadeler kullanılmıştır. İkinci bölümde, araştırmanın Bağımlı değişkeni olan **Bilgi Paylaşımı Davranışını** ölçmeye yönelik Yi (2009) tarafından geliştirilen ve Türkçe tercümesi Ürü ve Yozgat (2009) tarafından yapılan 28 soruluk Bilgi Paylaşımı Davranışı Ölçeği'nin (Knowledge Sharing Behavior Scale) ifadelerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın birinci Düzenleyici (Şartlı) değişkeni olan **Örgütsel Adalet Algısını** ölçmeye yönelik Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe tercümesi Yıldırım (2003) tarafından yapılan 20 soruluk Örgütsel Adalet Ölçeği'nin ifadelerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, araştırmanın ikinci Düzenleyici (Şartlı) değişkeni olan **İşyeri Arkadaşlıklarını** ölçmeye yönelik Sias ve Cahill (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe tercümesi araştırmacılar tarafından yapılan 6 soruluk İşyeri Arkadaşlıkları Ölçeği'nin (Workplace Friendship Scale) ifadeleri yer almaktadır. Beşinci bölümde, araştırma modelinin kontrol değişkenlerini ölçmek üzere çalışanlara yönelik 7 demografik soru yer almaktadır. **Çalışanların eğitimi ve işletmede çalıştıkları süre ve sektördeki deneyim süresi** bilgi paylaşımı davranışlarına etki edebileceğinden kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır.

VERİLERİN ANALİZİ

Örnekleme ait verilerin analizi SPSS 17.0 ve LISREL 8.54 istatistik paket programları ile yapılmıştır. Öncelikle deneklere ait demografik özellikler frekans analizi yapılarak tespit edilmiştir. Daha sonra araştırma modelinde yer alan değişkenlerin güvenilirliklerinin test edilmesine ve alt boyutlarının tespitine yönelik faktör analizi yapılmıştır. Bundan sonra, faktör analiziyle ortaya çıkan değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 1. Deneklerin Demografik Özellikleri

DENEKLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	DEĞİŞKENLERİN KATEGORİLERİ	SIKLIK DAĞILIMI	YÜZDE DAĞILIMI (%)
Cinsiyet	Kadın	233	47,40
	Erkek	259	52,60
Yaş	0-25 yaş	18	3,70
	25 yaş üstü-30 yaş	130	26,40
	30 yaş üstü-35 yaş	127	25,80
	35 yaş üstü-40 yaş	110	22,40
	40 yaş üstü-45 yaş	81	16,50
	45 yaş üstü	26	5,30
Medeni Durum	Bekâr	220	44,70
	Evli	221	44,90
	Dul	51	10,40
Eğitim Düzeyi	İlkokul	-	-
	Ortaokul	-	-
	Lise	51	10,40
	Yüksekokul	56	11,40
	Üniversite	292	59,30
	Yüksek Lisans	93	18,90
	Doktora	-	-
Çalışılan Departman	Ar-ge	30	6,10
	Bilgi Sistemleri	62	12,60
	Halkla İlişkiler	22	4,50
	İnsan Kaynakları	63	12,80
	Kalite Geliştirme	20	4,10
	Kurumsal İletişim	31	6,30
	Mali İşler	61	12,40
	Müşteri Hizmetleri	91	18,50
	Pazarlama-Satış	105	21,30
	Süreç Yönetimi	4	0,80
	Teknik	3	0,60
Sektördeki Deneyim Süresi	0-5 yıl	157	31,90
	5 yıl üstü-10 yıl	165	33,50
	10 yıl üstü-15 yıl	78	15,90
	15 yıl üstü-20 yıl	71	14,40
	20 yıl üstü	21	4,30
İşletmede Çalışılan Süre	0-3 yıl	213	43,30
	3 yıl üstü-6 yıl	155	31,5
	6 yıl üstü-9 yıl	75	15,2
	9 yıl üstü-12 yıl	35	7,10
	12 yıl üstü	14	2,80

4.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında öncelikle **Açımlayıcı Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis, EFA)** çalışmalarına yer verilmiş; daha sonra faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmış; son olarak **Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis, CFA)** çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın açımlyıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizi

çalışmaları SPSS 17.0 paket programıyla gerçekleştirilirken; doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları ise LISREL 8.54 (Linear Structural Relation Statistics Package Program) yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiş ve elde edilen tüm sonuçlar çift yönlü olarak sınanmıştır.

Beş Faktör Kişilik Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 2, 4, 7, 9, 14, 17, 19, 24, 29, 30, 33, 34, 39, 44 numaralı ifadelerin Anti-Image Korelasyon Matrisinde 'Measures of Sampling Adequacy' (MSA) değerlerinin 0,50'nin altında kaldığı ve faktör analizine uygun olmadıkları görülmüş ve bu ifadeler analizden çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda 12,15, 32, 37, 38, 40, 41, 42 numaralı ifadelerin faktör ağırlıklarının 0,50'nin altında kaldığı ve anlam bütünlüğünü bozduğu için bu ifadeler de analizden çıkartılarak son bir faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 22 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan 4 faktör elde edilmiştir (KMO=0,820, $X^2_{Bartlett}$ test (231)=12277,976 p=0,000). Toplam açıklanan varyans %75,805 olarak bulunmuştur. Kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutlarından birine ait ifadeler analiz dışı bırakıldığından faktör sayısı orijinal ölçekten daha farklı bir dağılım göstermiş. Bu nedenle faktörler sırasıyla, "Özdisiplin (Açıklayıcılığı %=24,169)", "Gelişime Açıklık (Açıklayıcılığı %=21,541)", "Uyumluluk (Açıklayıcılığı %=17,763)", "Dışadönüklük (Açıklayıcılığı %=12,332)" olarak adlandırılmıştır. Son olarak, ortaya çıkartılan bu boyutların ayrı ayrı ve toplamda **güvenilirlik düzeyleri** test edilmiştir. Faktörlerin **iç tutarlılıklarının** hesaplanmasında **Cronbach α** değerleri kullanılmıştır. Analiz sonucunda tüm boyutların güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Özdisiplin: Cronbach α =0,914; Gelişime Açıklık: Cronbach α =0,921; Uyumluluk: Cronbach α =0,865; Dışadönüklük: Cronbach α =0,779). Boyutlar toplu olarak güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda da sonuçlar yüksek ve kabul edilebilir çıkmıştır (**r=0,935**). Bu sonuçlara göre, Beş Faktör Kişilik Ölçeği yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır. Beş Faktör Kişilik Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından oldukça iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Beş Faktör Kişilik Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Bilgi Paylaşımı Davranışı Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 6 numaralı ifadenin tek bir faktör altında yer aldığı görülmüş ve bu ifade analizden çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 27 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi 4 faktör elde edilmiştir (KMO=0,819, $X^2_{Bartlett}$ test (351)=16793,182 p=0,000). Toplam açıklanan varyans %75,181 olarak bulunmuştur. Bilgi paylaşımı davranışını ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutları orijinal ölçekteki ile aynı dağılımı göstermiştir. Bu nedenle faktörler sırasıyla, "Örgütsel İletişim (Açıklayıcılığı %=21,391)", "Kişisel Etkileşimler (Açıklayıcılığı %=20,063)", "Uygulama Toplulukları ile Bağlantı (Açıklayıcılığı %=19,826)", "Yazılı Katkılar (Açıklayıcılığı %=13,901)" olarak adlandırılmıştır. Son olarak, ortaya çıkartılan bu boyutların ayrı ayrı ve toplamda **güvenilirlik düzeyleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda tüm boyutların güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Örgütsel İletişim: Cronbach α =0,940; Kişisel Etkileşimler: Cronbach α =0,908; Uygulama Toplulukları ile Bağlantı: Cronbach α =0,949; Yazılı Katkılar Cronbach α =0,936). Boyutlar toplu olarak güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda da sonuçlar yüksek ve kabul edilebilir çıkmıştır (**r=0,943**). Bu sonuçlara göre, Bilgi Paylaşımı Davranışı Ölçeği yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır. Bilgi Paylaşımı Davranışı Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçları modelin tüm

uyum iyiliği kriterleri açısından oldukça iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Bilgi Paylaşımı Davranışı Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Örgütsel Adalet Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 8, 9, 11, 18 numaralı ifadelerin faktör ağırlıklarının 0,50'nin altında kaldığı ve anlam bütünlüğünü bozduğu için bu ifadeler analizden çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 16 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir (KMO=0,913, $X^2_{\text{Bartlett test}}(120)=11926,084$ p=0,000). Toplam açıklanan varyans %77,767 olarak bulunmuştur. Örgütsel adalet algısını ölçmek amacıyla kullanılmış olan ölçeğin boyutlarından iki tanesi birleşerek orijinal ölçekten daha farklı bir dağılım göstermiş, diğer boyut aynı kalmıştır. Bu nedenle faktörler sırasıyla, "Adil Dağıtım (Açıklayıcılığı %=40,732)", "Adil İşlem ve Etkileşim (Açıklayıcılığı %=37,035)" olarak adlandırılmıştır. Son olarak, ortaya çıkartılan bu boyutların ayrı ayrı ve toplamda **güvenilirlik düzeyleri** test edilmiştir. Analiz sonucunda tüm boyutların güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır (Adil Dağıtım: Cronbach $\alpha=0,968$; Adil İşlem ve Etkileşim: Cronbach $\alpha=0,944$). Boyutlar toplu olarak güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda da sonuçlar yüksek ve kabul edilebilir çıkmıştır (**r=0,969**). Bu sonuçlara göre, Örgütsel Adalet Ölçeği yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır. Örgütsel Adalet Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından oldukça iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, Örgütsel Adalet Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

İşyeri Arkadaşlıkları Ölçeği'nin **Açımlayıcı Faktör Analizi** kapsamında **yapı geçerliliğini** belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda 1 numaralı ifadenin tek bir faktör altında yer aldığı görülmüş ve bu ifade analizden çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör analizi sonucunda 5 sorudan oluşan, özdeğerleri ('Eigen') 1 ve üzerinde olan orijinal ölçekteki gibi tek bir faktör elde edilmiştir. (KMO=0,854, $X^2_{\text{Bartlett test}}(10)=2026,619$ p=0,000). Toplam açıklanan varyans %77,890 olarak bulunmuştur. Son olarak, işyeri arkadaşlıkları ölçeğinin **güvenilirlik düzeyi** test edilmiş ve analiz sonucuna göre İşyeri Arkadaşlıkları Ölçeği yüksek derecede güvenilir bir ölçüm aracıdır (**Cronbach $\alpha=0,919$**). İşyeri Arkadaşlıkları Ölçeği'nin **Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)** sonuçları modelin tüm uyum iyiliği kriterleri açısından oldukça iyi değerlere sahip olduğunu göstererek, İşyeri Arkadaşlıkları Ölçeği'nin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Araştırma modelindeki "Kişilik Özellikleri" değişkenine ait Tukey Toplanabilirlik Testi (Tukey's Test of Additivity) sonucunda bu değişken alt boyutlarıyla birlikte; "Bilgi Paylaşımı Davranışı" ve "Örgütsel Adalet Algısı" değişkenleri ise tek bir boyut altında analizlere alınmıştır.

Araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon analizi yapılmış sonuçta değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğunu görülmüştür. Ancak, bilgi paylaşımı davranışı ile işletme çalışılan sürenin ile ilişkili olmadığı, buna karşın çalışanların eğitim düzeyinin ve sektördeki deneyim süresinin ise ilişkili olduğu tespit edilmiştir ve analizlerinde eğitim düzeyi ve sektördeki deneyim süresi kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın **1. Hipotezinde (H₁)** Kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışını etkileyeceği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları, çalışanların eğitim düzeyi kontrol edildiğinde (b=.139), kişilik özelliklerinin alt boyutlarından özdisiplin (b=.176), gelişime açıklık (b=.203) ve dışadönüklüğün (b=.089) bilgi paylaşımı davranışı üzerinde etkisi olduğunu ve kişilik özelliklerine ait 3 bağımsız değişkenli modelin bilgi paylaşımı davranışını (0,000 anlamlılık seviyesinde) %44,8 oranında açıkladığını göstermektedir. Bu durumda, **1. Hipotez (H₁) doğrulanmıştır.**

Araştırmanın **2. Hipotezinde (H₂)** örgütsel adaletin, kişilik özellikleri ve bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin düzenleyici değişken testi uygulanmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, kişilik özelliklerinin alt boyutlarının ve örgütsel adaletin etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesinden sonra modelin açıklayıcı gücünün %64,8'e yükselmiş olduğunu ve ortaya çıkan beta katsayıları ve R² değişiminin ($\Delta R^2=.183$ p=.021) istatistiki olarak anlamlı olduğunu ve **2. Hipotezin (H₂) doğrulandığını** göstermiştir.

Araştırmanın **3. Hipotezinde (H₃)** işyeri arkadaşlıklarının, kişilik özellikleri ve bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği öngörülmekteydi. Bu hipotezin test edilmesi için Baron ve Kenny'nin düzenleyici değişken testi uygulanmış ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, kişilik özelliklerinin alt boyutlarının ve işyeri arkadaşlıklarının etkileşim terimlerinin regresyona eklenmesinden sonra modelin açıklayıcı gücünün %57,4'e yükselmiş olduğunu ve ortaya çıkan beta katsayıları ve R² değişiminin ($\Delta R^2=.090$ p=.002) istatistiki olarak anlamlı olduğunu ve **3. Hipotezin (H₃) doğrulandığını** göstermiştir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmada kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisi kapsamlı bir modelle, Türkiye'de elektronik haberleşme sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların eğitim düzeyi kontrol edildiğinde kişilik özellikleri; özdisiplin, gelişime açıklık ve dışadönüklük boyutlarıyla bilgi paylaşımı davranışını etkilemektedir (%44,8). Literatür taraması sonucunda, kişilik özellikleri ile bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu görülürken, bu analiz sonuçlarıyla da kişilik özelliklerinin alt boyutlarıyla birlikte bilgi paylaşımı davranışı üzerinde güçlü bir açıklayıcı etkisi olduğu saptanmıştır. Yapılan analiz sonuçları, örgütsel adaletin kişilik özellikleri ve bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde düzenleyici bir rol oynadığını ve çalışanların örgütsel adalet algısını daha fazla arttıran kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışına etkisini daha da güçlendirdiği tespit edilmiştir (%18,3). Ayrıca analiz sonuçları, işyeri arkadaşlıklarının kişilik özellikleri ve bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde düzenleyici bir rol oynadığını ve çalışanların işyeri arkadaşlıklarını daha fazla arttıran kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışına etkisini daha da güçlendirdiği tespit edilmiştir (%9).

Bu çalışmanın literatüre kuramsal ve uygulamada katkısı bulunmaktadır. Çalışmanın kuramsal katkısı, kişilik özelliklerinin bilgi paylaşımı davranışına etkisinin bütüncül bir modelde incelenmesi, bu ilişkilerde yeni düzenleyici değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise kişilik özelliklerinin, örgütsel adalet algısının ve işyeri arkadaşlıklarının bilgi paylaşımı davranışına etkilerinin Türkiye’de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

KAYNAKÇA

- Aiken, Leona S. ve West, Stephen G. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park: Sage Publications.
- 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.
- Barrick, M. R., ve Mount, M. K. 1991. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Metaanalysis. *Personnel Psychology*, 44:1-26.
- Benet-Martinez, V. ve John, O.P. 1998. Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait Multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75:729-750.
- Berman, E.M., West, J.P., & Richter, M.N. 2002. Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62-2:217-230.
- Bies, R. J. ve J. S. Moag. 1986. Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard and M. H. Bazerman. In (Eds.) *Research on Negotiation in Organizations*. 1, 43-55. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Bridge, K., Baxter, L.A. 1992. Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication*, 56: 200-225.
- Cahill, D.J., Sias, P.M. 1997. The perceived social costs and importance of seeking emotional support in the workplace: Gender differences and similarities. *Communication Research Reports*, 14:231-240.
- Chow, Wing S. ve Chan, Lai Sheung. 2008. Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing. *Information & Management*, 45:458-465.
- Colquitt J. A., D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter and K. L. Ng. 2001. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. 86-3: 425-445.
- Costa, P. T. J., ve McCrae, R. R. 1992. *Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Davenport, Thomas H. ve Prusak, Laurence. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eisenberg, E.M., ve Goodall, H.L. 1997. *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint* (2nd ed.). New York: St. Martin’s Press.

- Erdoğan, B., Kramer, M. ve Robert, C. (2001)., Procedural Justice as a Two dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37/2: 205-222.
- Eren, Erol. 2004. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Folger, R. Konovsky, M.A. 1989. The Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32 /1: 115- 130.
- Folger, R., Cropanzano, R. 1998. *Organizational Justice and Human Resource Management*, London, SAGE Publications.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow, *Journal of Management*, 16/2: 399-432.
- Greenberg, J. 1987a. A taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12/1: 9-22.
- Greenberg, J. 1987b. Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?, *Journal of Applied Psychology*, 72/1: 55-61.
- Hair, Joseph F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition. U.S.A.: Pearson Prentice Hall, Inc.
- Hislop, A. D. 2003. Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment Review and Research Agenda. *Employee Relations*, 25-2:182-202.
- Ho, Zhi W. ve Chang, Klarissa. 2009. Simmelian Ties, Organizational Justice, and Knowledge Sharing in Virtual Workgroups. *Proceedings of 17th European Conference on Information Systems*, 304-315.
- Ipe, M. 2003. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework, *Human Resource Development Review*, 2-4:337-359.
- Jöreskog, R. D. ve D. Sörbom. 1993. *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLISTM Command Language*. Chicago: Scientific Software International.
- Kinicki, A. , Kreitner, R. 2006. *Organizational Behavior, Key Concepts, Skills & Best Practices*, International Edition. McGraw Hill Companies Inc., New York.
- Koçel, Tamer. 2003. *İşletme Yöneticiliği*. 9. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kram, K.E., Isabella, L.A. 1985. Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28:110-132.
- Kwok, Sai Ho ve Gao, Sheng. 2005/2006. Attitude towards Knowledge Sharing Behavior. *The Journal of Computer Information Systems*, 46-2:45-51.
- Lam, Simon S. K., Schaubroeck, John ve Aryee, Samuel. 2002. Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross National Study. *Journal of Organizational Behavior*, 23-1:1-18.
- Lincoln, J.R., Miller, J. 1979. Work and Friendship Ties in Organizations: A Comparative Analysis of Relational Networks. *Administrative Science Quarterly*, 24:181-199.
- Luthans, F. 2008. *Organizational Behavior*, 11th Ed., McGraw Hill.

- Mao, H.Y. , Chen, C.Y., ve Hsieh, T.H. 2009. The Relationship between bureaucracy and workplace friendship, *Social Behavior and Personality*, 37-2:255-266.
- Mao, H.Y. 2006. The relationship between Organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resources Management*, 17-10: 1819-1833.
- Matzler, Kurt ve diğerleri. 2008. Personality Traits and Knowledge Sharing. *Journal of Economic Psychology*, 29:301-313.
- Moorman, Robert H. 1991. Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76:845-855.
- Mueller, Charles W. ve Tor Wynn. 2000. The Degree to Which Justice Is Valued in The Workplace. *Social Justice Research*, 13-1:1-24.
- Niehoff, Brian P. ve Moorman, Robert H. 1993. Justice as A Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36:3, 527-556.
- Nielsen I. K., Jex, S. M. and Adams, G. A. 2000. Development and Validation of Scores on a Two Dimensional Workplace Friendship Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60-4:628-643.
- Nonaka, I., ve Tagueuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Osterloh, M., ve Frey, B. S. 2000. Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11-5: 538-550.
- Ozer, D. J. ve Reise, S. P. 1994. Personality Assessment. *Annual Review of Psychology*, 45-1:357-388.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. Örgütsel Davranış. 2005. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, Enver. Davranış Bilimlerine Giriş. 2004. 3. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1355.
- Özler, H. ve diğerleri. 2006. Örgütlerde Etkileşim Mekanizmaları Kapsamında Bilgi Paylaşımı ve Ödüllendirme İlişkisi. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8/2:137-151.
- Rawlins, W. K. 1992. *Friendship Matters: Communication, Dialectics, and the Life*. Course Aldine De Gruyter, New York.
- Robbins, P.R, Judge, T.A. 2009. *Organizational Behavior*, 13th edition. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Robertson, S. 2002. A Tale of Two Knowledge-Sharing Systems. *Journal of Knowledge Management*, 6-3: 295-308.
- Ruggles, R. 1998. The State of The Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40-3:80-89.
- Schminke, Marshall, Mureen, L. Ambrose ve Terry, W. Noel. 1997. The Effect of Ethical Framework on Perception of Organizational Justice. *Academy of Management Journal*, 40-5:1190-1207.

- Sias, P.M., Jablin, F.M. 1995. Differential superior-subordinate relations, perceptions and fairness and co-worker communication. *Human Communication Research*, 22: 5-38.
- Sias, Patricia M. ve Cahil, Daniel J. 1998. From Coworkers to Friends: The development of Peer Friendships in the Workplace. *Western Journal of Communication*, 62-3:273-299.
- Şimşek, Ömer Faruk. 2007. Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş (Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları). Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Sümer, N., Lajunen, T. ve Özkan, T. 2005. Big five Personality Traits as the Distal Predictors of Road Accident Involvement. (Ed. G. Underwood) Ch. *Traffic and Transport Psychology*, 18.
- Thibaut, J., Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates Publishers.
- Türkiye Elektronik Haberleşme Sektörü, Üç Aylık Pazar Veri Raporu. 2009/Üçüncü Çeyrek. Bilgi İletişim Teknolojileri Kurumu, Ankara. (http://www.tk.gov.tr/Yayin/pv/ucaylik09_3.pdf).
- Ürü, F. Oben ve Yozgat, Uğur. 2009. Turkish Translation, Validity and Reliability Study of The Knowledge Sharing Behavior Scale. *Proceedings of Seventh Knowledge, Economy and Management Congress*, 229-242.
- Yager, J. 1997. *Friendshifts: The Power of Friendship and How It Shapes Our Lives*. Hannacroix Creek Books, Stamford, CT.
- Yang, Heng-Li ve Wu, Ted C.T. 2008. Knowledge Sharing in an Organization. *Technological Forecasting & Social Change*, 75:1128-1156.
- Yi, Jialin. 2009. A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7:65-81.
- Yıldırım, Fatma. 2002. Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. zi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Yıldırım, Fatma. 2003. Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27-239:371-402.
- Yıldırım, Fatma. 2007. İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt.62, No.1, 253-278.

ALGILANAN REKABET İKLİMİNİN İŞ TUTUM VE DAVRANIŞLARIYLA İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Yrd. Doç. Dr. Adnan AKIN

Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
adnanakin@kku.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. M. Sadık ÖNCÜL

Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
msoncul@cumhuriyet.edu.tr

Doç. Dr. İhsan YÜKSEL

Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
yukse1@kku.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; algılanan örgütsel rekabet ikliminin ve kişilik özelliklerine dayalı rekabetin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Çalışmanın verileri, Kırıkkale ve Sivas'ta faaliyet gösteren bankaların şubelerinde çalışan 104 kişinin yanıtladığı anketlerle sağlanmıştır. Araştırmada, örgütsel rekabet ikliminin iş tatmini, içsel ve dışsal iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin negatif yönde olduğu saptanmıştır. Kişilik özelliklerine dayalı rekabetin, iş tatmini, içsel ve dışsal iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ise pozitif yönlü bulunmuştur. Bununla birlikte standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre kişilik özelliklerine dayalı rekabetin görece önemi, örgütsel rekabet iklimine göre daha yüksek bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Rekabet İklimi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

1. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Yazında, örgütsel ortamdaki rekabet olgusunun rolü konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işyerindeki rekabetin motivasyon (Franken ve Brown, 1995; Özkalp ve Kirel, 2001), iş tatmini, örgütsel bağlılık (Arnold vd., 2009) gibi iş tutum ve davranışları olumlu yönde etkilediği ve özellikle performansı artırdığına ilişkin görüştür (Sauers ve Bass, 1990). Bu görüşü benimseyenlerin temel savı, rekabetin bireyleri en iyi duruma getirmesi nedeniyle, bireylerin başkalarıyla yarışmayı tercih etmekte olduğuna ilişkin görüştür (Fletcher vd., 2008). İkinci bir görüş ise, rekabetin tüm çeşitlerinin zararlı olduğu savıdır. Bu görüşü ileri sürenler, rekabetin negatif bireysel ve örgütsel davranışlara yol açtığı ve performansı azalttığını, böylece, örgütsel sonuçları olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedirler (Kohn,1992; 1993; Stanne vd.,1999). Bir diğer görüş ise, rekabetin iyi ya da kötü şekilde sınıflandırılmasının oldukça basitleştirici bir yaklaşım olduğu

yönündedir. Rekabet olgusunu iyi ya da kötü biçiminde sınıflandırma yerine, rekabet olgusunun sonuçlarının, bireylerin özellikleri ve durumlarına bağlı olarak değişebileceğini ve bu olgunun etkileşimci bakış açısıyla ele alınması gerektiği savını ileri sürmektedirler (Fletcher vd., 2008). Rekabet olgusuna yaklaşımlardaki bu farklılığa karşın, ancak yazında, rekabet olgusunu bireysel ve örgütsel sonuçlar temelinde görgül araştırmalara konu edinen az sayıda (Brown vd., 1998; Fletcher vd., 2008) çalışmaya rastlanılmıştır. Bu çalışmalardan ilki (Brown vd., 1998) satış personeline yönelik araştırmadır. Brown vd. (1998), örgütsel rekabet ikliminin (competitive climate) amaç belirleme ile pozitif, performans üzerinde ise kişilik özelliklerine dayalı rekabet edebilirliğin (trait competitiveness) yüksek olduğu durumda, dolaylı bir etkinin olduğunu saptamışlardır. Kişilik özelliklerine dayalı rekabet edebilirliğin düşük olduğu durumda ise, rekabet ikliminin etkisinin olmadığı görülmüştür. Bir diğer araştırma (Fletcher vd., 2008) ise, bilişim teknolojisi çalışanlarına yönelik yapılan çalışmadır. Araştırma sonuçları, rekabet ikliminin etkisinin kişilik özelliklerine dayalı rekabet edebilirliğe bağlı olduğunu göstermiştir. Ayrıca, rekabet iklimi etkisinin kişilik özelliklerine dayalı rekabet edebilirliği düşük olan bireyler için daha olumsuz ve rekabet iklimi psikolojisinin stres ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ancak, kişinin kendini değerlendirmesi (self-rated performance) ile doğrudan bir ilişkisinin olmadığı saptanmıştır. Yazında, yer alan çalışmaların bulguları, rekabet olgusunun öncülleri ve sonuçları konusunda farklılıklar göstermekle birlikte, örgütsel ortamda rekabet ikliminin oluşturulması ya da özendirilmesinin ihtiyatlı bir yaklaşımı gerektirdiği söylenebilir. Bu çalışmanın temel amacı ise, algılanan rekabet ikliminin ve kişilik özelliklerine dayalı rekabetin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini ve etkisini belirlemeye çalışmaktır. Çalışmanın bu temel amacına koşut olarak geliştirilen hipotezler şöyledir:

Hipotez 1: Örgütsel rekabet iklimi, kişilik özelliklerine dayalı rekabet, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2: Örgütsel rekabet iklimi ve kişilik özelliklerine dayalı rekabet (a) iş tatminini, (b) içsel iş tatminini, (c) dışsal iş tatminini etkilemektedir.

Hipotez 3: Örgütsel rekabet iklimi ve kişilik özelliklerine dayalı rekabet örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

2. YÖNTEM

Bu çalışmanın evrenini Kırıkkale ve Sivas'ta faaliyet gösteren bankaların şubelerinde çalışanlar oluşturmuş ve bir dizi kısıtlılıktan dolayı araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma kapsamına Kırıkkale'de çalışan 57 kişi ve Sivas'ta çalışan 47 kişi olmak üzere toplam 104 kişi alınabilmektedir. Araştırma kapsamındaki kişilerin demografik ve örgütsel konularına ilişkin dağılımları şöyledir: Araştırma kapsamındaki kişilerin % 49'u kadın, % 51'i erkek ve yaş ortalaması 32.5'tir. Çalışanların % 59.6'sı evli, % 40.4'ü bekarıdır. Eğitim açısından; örnekleme oluşturan kişilerin % 90.4'ü yüksek okul ve lisans, % 9.6'sının lisans üstü düzeyinde oldukları öğrenilmiştir. Eğitim alanlarına göre ise inceleme kapsamındaki kişilerin % 75'inin iktisat ve işletme alanlarında, % 25'inin ise diğer bilim alanlarında eğitimlerini tamamladıkları belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki kişilerin mesleki hizmet süre ortalaması 8.34 yıl, çalıştıkları kurumlardaki hizmet süre ortalamasının ise 7.35 yıldır. Yine araştırma kapsamındaki işgörenlerin % 39.4'nün halen çalıştıkları işten ayrılmak istedikleri öğrenilmiştir.

Araştırmanın verilerinin sağlanmasında kullanılan anket iki bölümden oluşmuştur: Birinci bölümde araştırma kapsamındaki kişileri tanımlayıcı demografik ve örgütsel konularına ilişkin sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise; algılanan örgütsel rekabet iklimi (Fletceher vd., 2008), kişilik özelliklerine dayalı rekabet edebilirlik (Brown vd., 1998), iş tatmini (Özdayı, 1990), örgütsel bağlılık (Porter vd., 1974) ve işten ayrılma niyeti (Mobley vd., 1978) ölçekleri yer almıştır.

Örgütsel rekabet ikliminin (competitive climate) ölçeği Fletceher vd. (2008)'nin çalışmasından alınmıştır. Ölçek dört maddeyi içermektedir. Maddelerin puanlaması ise Likert tipi 5 dereceli ölçekle yapılmıştır. Çalışmada örgütsel rekabet ikliminin yapı geçerliliği temel bileşenler analizi tekniğiyle, güvenilirlik düzeyi ise madde-toplam analizi ile belirlenmiştir. Temel bileşenler analizi neticesinde örgütsel rekabet iklimi ölçeği maddeleri tek faktör altında toplanmıştır. Bu faktör toplam varyansın % 64.7'sini açıklamıştır. Ölçeğin maddelerine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin değeri (0.636) örneklemin yeterli olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, bulguların istatistiksel olarak anlamlılığı Bartlett testi ($X^2=66.796$; S.D.=3; $P<0.001$) ile saptanmıştır. Güvenirlik analizinde ise öncelikle örgütsel rekabet iklimi ölçeği maddelerinin toplamla olan korelasyon katsayıları ve maddenin silinmesi durumuna göre Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Analiz neticesinde ölçeğin 3. maddesinin Cronbach Alpha katsayısını azalttığı saptanmış ve bu madde ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre belirlenen Cronbach Alpha katsayı değerinin 0.714 olduğu saptanmıştır. Fletceher vd. (2008)'nin yaptıkları araştırmada ise Cronbach Alpha değeri 0.77 bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan kişilik özelliklerine dayalı rekabet (trait competitiveness) ölçeği Helmreich ve Spence (1978) tarafından geliştirilmiştir (Brown vd., 1998). Kişilik özelliklerine dayalı rekabet ölçeği beş maddeden oluşmuş ve maddelerin puanlaması Likert tipi 5 dereceli ölçekle yapılmıştır. Temel bileşenler analizi sonucunda kişilik özelliklerine dayalı rekabet ölçeğinin maddeleri de tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu faktör toplam varyansın % 57.07'sini açıklamıştır. Ölçeğin maddelerine ilişkin Kaiser-Meyer-Olkin değeri (0.800) örneklemin yeterli olduğunu ve Bartlett testi ($X^2=159.536$; S.D.10; $P<0.001$) ise bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir. Öte yandan, kişilik özelliklerine dayalı rekabet ölçeği maddelerinin toplamla olan korelasyon katsayıları kabul edilebilir bir düzeyde bulunmuştur. Kişilik özelliklerine dayalı rekabet ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı ise 0.810 bulunmuştur. Fletceher vd. (2008)'nin yaptıkları çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.88 bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan diğer ölçeklerin de Cronbach Alpha katsayılarının kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığı belirlemek amacıyla Porter vd (1974) tarafından geliştirilen 15 maddelik (Organizational Commitment Questionnaire) ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin maddeleri Likert tipi 5 dereceli ölçekle puanlandırılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha katsayı değerinin 0.882 olduğu saptanmıştır. Çalışmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeği Mobley vd. (1978) tarafından geliştirilmiş ve üç maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri Likert tipi 5 dereceli ölçekle değerlendirilmiştir. İşten ayrılma ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0.884 bulunmuştur. Çalışmada iş tatminini ölçmek için ise 20 maddeden oluşan Minnesota iş tatmini ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır (Özdayı,1990). Bu ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.921 bulunmuştur. Araştırmanın amacına koşut olarak geliştirilen hipotezlerin sınanmasında korelasyon ve regresyon analizleri SPSS 15.0 for Windows istatistik paket programı ile yapılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN KATKISI

Bu çalışmanın olası katkısı; örgütsel rekabet iklimi ve kişilik özelliklerine dayalı rekabet edebilirliği farklı bakış açılarıyla değerlendiren ve yapılan görgül (Plouffe vd., 2009; Arnold vd., 2009; Fletcher ve Nusbaum, 2008) çalışmalarda ulaşılan bireysel ve örgütsel sonuçların, Türk iş örgütlerindeki görünümüne ilişkin bulguların, yazına kazandırılması düşüncesidir.

4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışmanın analiz birimini her ne kadar bankalarda çalışan işgörenler oluşturmaktaysa da, araştırmanın konusunu oluşturan değişkenlerin ölçülmesi için gerekli olan veriler Kırıkkale ve Sivas'ta faaliyet gösteren banka şubelerinde çalışan işgörelere yönelik yapılan anketlerle sağlanmıştır. Bu nedenle araştırmanın sonuçlarının genellenebilir bir boyutta olduğunu söylemek olası değildir. Araştırmanın sonuçları araştırma kapsamındaki kişilerle sınırlı bulunmaktadır. Sonuçların genellenebilirliği farklı sektör ve coğrafi bölgeler temelinde daha geniş bir araştırma kapsamı ve rassal örneklemin oluşturulmasıyla olasıdır.

5. HİPOTEZ SINAMALARI

Bu çalışmada öncelikle değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir (Tablo 1). Korelasyon analizi bulgularına göre, kişilik özelliklerine dayalı rekabet ile iş tatmini (0.343; $p<0.01$), içsel iş tatmini (0.352; $p<0.01$), dışsal iş tatmini (0.282; $p<0.01$) ve örgütsel bağlılık (0.308; $p<0.01$) arasında aynı yönlü ilişki bulunmuştur. İşten ayrılma niyeti ile iş tatmini (-0.572; $p<0.01$), içsel iş tatmini (-0.557; $p<0.01$), dışsal iş tatmini (-0.507; $p<0.01$) ve örgütsel bağlılık (-0.504; $p<0.01$) arasında ters yönlü ilişki bulunmuştur. Buna karşılık kişilik özelliklerine dayalı rekabet ve örgütsel rekabet iklimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (0.760; $p<0.01$) aynı yönlü iken, örgütsel rekabet iklimi ile ilişkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel rekabet iklimi arasındaki ilişki (-0.194; $p<0.01$) ters yönlü iken, içsel (0.709; $p<0.01$) ve dışsal iş tatmini (0.709; $p<0.01$) ilişkisi aynı yönlü bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel rekabet iklimi ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bulgular, araştırmanın H1 hipotezinin, işten ayrılma eğilimi dışındaki diğer değişkenler arasında ilişki bulunduğunu görüşünü doğrulamıştır.

Tablo 1: Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	TC	JL	JS	OC	CC	IS	ES	
TC	Kişilik Özellikleri Rekabeti	1	-.193	.343*	.308*	.063	.352*	.282*
JL	İşten Ayrılma Eğilimi		1	-.572*	-.504*	.145	-.557*	-.507*
JS	İş Tatmini			1	.760*	-.189	.945*	.920*
OC	Örgütsel Bağlılık				1	-.194*	.709*	.709*
CC	Örgütsel Rekabet İklimi					1	-.180	-.172
IS	İçsel İş Tatmini						1	.741*
ES	Dışsal İş Tatmini							1
Ortalama		17.0	7.8	65.0	50.2	8.1	40.5	24.5
Standart sapma		4.5	3.7	13.0	11.5	2.7	7.6	6.3

*=0.001 anlamlılık düzeyi

Araştırmada, rekabet iklimi ve kişilik özelliklerine dayalı rekabetin iş tatmini üzerindeki etkisini ifade eden H2(a) hipotezi stepwise regresyon analizi ile sınanmıştır. Stepwise regresyon analizi bulgularına göre, örgütsel rekabet ikliminin negatif yönde ve kişilik özelliklerine dayalı rekabetin ise pozitif yönde iş tatminini etkilediği saptanmıştır. Stepwise regresyon modelindeki her iki değişkenin iş tatminini açıklama gücü 0.146'dır ($R^2=0.162$; Düzeltilmiş $R^2=0.146$; $F=9.784$; $p<0.001$). Bu bulgulara göre H2(a) araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte, modelde yer alan değişkenlerin regresyon katsayıları t-testi değerlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0.01$) bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, modelde yer alan bağımsız değişkenlerin iş tatmini üzerindeki görece önemleri sırasıyla kişilik özelliklerine dayalı rekabet ($\beta=0.356$) ve örgütsel rekabet iklimi ($\beta=-0.211$) şeklindedir.

Araştırmada, örgütsel rekabet iklimi ve kişilik özelliklerine dayalı rekabetin içsel ve dışsal iş tatmini üzerindeki etkisi de stepwise regresyon analiziyle araştırılmıştır. İçsel iş tatmini açısından stepwise regresyon analizi bulguları incelendiğinde örgütsel rekabet ikliminin negatif yönde ve kişilik özelliklerine dayalı rekabetin ise pozitif yönde içsel iş tatminini etkilediği saptanmıştır. Modeldeki her iki değişkenin iş tatminini açıklama gücü 0.149'dır ($R^2=0.165$; Düzeltilmiş $R^2=0.149$; $F=9.987$; $p<0.001$). Modeldeki değişkenlerin regresyon katsayıları t-testi değerlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0.01$) bulunmuştur. Kişilik özelliklerine dayalı rekabetin ($\beta=0.365$) örgütsel rekabet iklimine ($\beta=-0.203$) göre standardize edilmiş regresyon katsayılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular çalışmanın H2(b) hipotezini desteklemiştir.

Araştırmanın H2(c) hipotezi de stepwise regresyon analizi bulgularına göre kabul görmüştür. Nitekim, bağımlı değişken olarak dışsal iş tatmini alındığında, diğer bağımlı değişkenlerde görüldüğü gibi örgütsel rekabet ikliminin negatif yönde ve kişilik özelliklerine dayalı rekabetin ise pozitif yönde etkili olduğu saptanmıştır. Modeldeki her iki değişkenin dışsal iş tatminini açıklama gücü 0.098'dir ($R^2=0.116$; Düzeltilmiş $R^2=0.098$; $F=6.613$; $p<0.001$). Modelin bağımsız değişkenlerinin regresyon katsayıları t-testi değerlerine göre anlamlı ($p<0.01$) bulunmuştur. β değerleri, kişilik özelliklerine dayalı rekabetin ($\beta=0.294$), örgütsel rekabet iklimine ($\beta=-0.191$) göre dışsal iş tatmini üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Araştırmada sınanan bir diğer hipotez ise örgütsel rekabet iklimi ve kişilik özelliklerine dayalı rekabetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olduğunu ifade eden H3'tür. Bu hipotez de stepwise regresyon analizi ile sınanmıştır. Stepwise regresyon analizi bulgularına göre kişilik özelliklerine dayalı rekabetin pozitif yönde, rekabet ikliminin ise negatif yönde örgütsel bağlılığı etkilediği saptanmıştır. Modeldeki her iki değişkenin örgütsel bağlılığı açıklama gücü 0.123'tür ($R^2=0.140$; Düzeltilmiş $R^2=0.123$; $F=8.246$; $p<0.001$). Modeldeki örgütsel rekabet iklimi ve kişilik özelliklerine dayalı rekabetin regresyon katsayıları istatistiksel açıdan anlamlı ($p<0.01$) bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, modelde yer alan bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki görece önemleri sırasıyla rekabet iklimi ($\beta=-0.214$), kişilik özelliklerine dayalı rekabet ($\beta=-0.321$)'tir. Analiz sonucunda saptanan bu bulgular araştırmanın H3 hipotezini de desteklemiştir.

6.SONUÇ

Değişkenler arasındaki ilişkilere göre; iş tatmini, içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve örgütsel bağlılığın kişilik özelliklerine dayalı rekabet ile ilişkisinin olduğu görülmüştür.

Benzer şekilde, örgütsel bağlılık ile örgütsel rekabet iklimi ve kişilik özelliklerine dayalı rekabet arasında ilişki olduğu saptanmıştır. İş tatmini ile kişilik özelliklerine dayalı rekabet ve örgütsel rekabet iklimi arasındaki ilişkiler Fletcher vd. (2008)'nin bulgularıyla tutarlı bulunmuştur. Ancak, Fletcher vd. (2008)'nin çalışmasında kişilik özelliklerine dayalı rekabet ile örgütsel bağlılık arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş iken, örgütsel rekabet iklimi arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Çalışmanın bir diğer değişkeni olan işten ayrılma eğilimi ile kişilik özelliklerine dayalı rekabet ve örgütsel rekabet iklimi arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ($p>0.05$) değildir. Kişilik özelliklerine dayalı rekabetin ve örgütsel rekabet ikliminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile görülen bu ilişkiler Fletcher vd. (2008)'nin araştırma sonuçlarıyla da tutarlı bulunmaktadır.

Araştırmada, algılanan örgütsel rekabet iklimi ve kişilik özelliklerine dayalı rekabetin iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini üzerinde etkili birer değişken oldukları görülmüştür. Açıklama gücü (R^2) açısından değerlendirildiğinde; örgütsel rekabet iklimi ve kişilik özelliklerine dayalı rekabetin iş tatminini açıklama gücü 0.146, içsel iş tatminini açıklama gücü 0.149 ve dışsal iş tatminini açıklama gücü 0.098'dir. Ancak, algılanan örgütsel rekabet ikliminin iş tatmini üzerindeki etkisi negatif yönde iken kişilik özelliklerine dayalı rekabetin etkisi pozitif yönde bulunmuştur. Bununla birlikte, kişilik özelliklerine dayalı rekabetin, örgütsel rekabet iklimine oranla gerek iş tatminini gerekse içsel ve dışsal iş tatminini görece olarak daha yüksek düzeyde etkilemiştir.

Bu çalışmada ulaşılan bir diğer temel sonuç ise, örgütsel rekabet iklimi ve kişilik özelliklerine dayalı rekabetin örgütsel bağlılık üzerinde etkili birer değişken olduklarıdır. Örgütsel bağlılık açısından da kişilik özelliklerine dayalı rekabetin etkisi pozitif iken, örgütsel rekabet ikliminin etkisi negatif yönlü bulunmuştur. Her iki değişkenin örgütsel bağlılığı açıklama gücü 0.123 bulunmuştur. Öte yandan, kişilik özelliklerine dayalı rekabetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, görece olarak, örgütsel rekabet iklimine göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; örgütsel rekabet ikliminin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olumsuz olmasına karşılık, kişilik özelliklerinden kaynaklanan rekabetin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine göre daha düşük bulunmuştur. Bu bulgu, işgörenlerin iş ve örgüte ilişkin tutumlarının oluşmasında kişilik özelliklerinin daha belirleyici olduğunu düşündürmektedir. Kişilik özellikleri rekabete eğilimli olan işgörenlerin işlerinden duyumsadıkları memnuniyet ve örgütlerine olan bağlılık düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Bu da, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın yalnızca iş ve örgüte ilişkin değişkenler ile açıklanmaya çalışılmasında tek başına yeterli olmayabileceğini ifade etmektedir. Nitekim, yazında yer alan çalışmalarda kişilik ayrıntı özellikleri ile iş tatmini ya da iş tatmininin alt boyutları arasında ilişkinin olduğu bildirilmektedir (Arvey vd., 1989; Day vd., 1998; Parkes ve Razavi, 2004).

Bu araştırmanın bulgularından çıkarılabilecek bir diğer sonuç ise, örgütsel rekabet düzeyinin kontrol edilebilir bir yoğunlukta olmasının gerekliliğidir. Örgütte işgörenler arasındaki rekabeti özendirici politika ve uygulamaların bireysel ve örgütsel bir dizi olumsuz sonuçlara yol açabileceği, bu nedenle, örgütsel rekabetin kontrol edilebilir bir düzeyde tutulması gereklidir.

KAYNAKLAR

- Arnold, T., Flaherty, K.E., Voss, K.E., Mowen, J.C., 2009, Role Stressors and Retail Performance: The Role of Perceived Competitive Climate, *Journal of Retailing*, 85, 194-205.
- Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L., Abraham, L.M., 1989, Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components, *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Brown, S.P., Cron, W.L., Slocum, J.W. 1998, Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance, *Journal of Marketing*, 62, 88-98.
- Day, D., Bedeian, A.G., Conte, J.M., 1998, Personality as Predictor of Work-Related Outcomes: Test of a Mediated Latent Structural Model, *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 2068-2088.
- Fletcher, T.D., Major, D.A., Davis, D.D., 2008, The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 899-922.
- Fletcher, T.D., Nusbaum, D.N., 2008, Trait competitiveness as a composite variable: Linkages with facets of the big-five, *Personality and Individual Differences*, 45, 312-317.
- Franken, R.E., Brown, D., 1995, Why do people like competition? The motivation for winning, putting forth effort, improving one's performance, performing well, being instrumental, and expressing forceful/aggressive behavior, *Personality and Individual Differences*, 19 (2), 175-184.
- Frone, M.R., Rusell, M., Cooper, M.L., 1995, Job stressors, Job involvement and employee health: A test of identity theory, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 1-11.
- Helmreich, R. L., & Spence, J. T., 1978, The work and family orientation questionnaire: An objective instrument to assess components of achievement motivation and attitudes toward family and career. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 8, 35.
- Kohn, A, 1992, *No Contest: The case against competition*, Boston: Houghton-Mifflin.
- Kohn, A., 1993, Why incentive plans cannot work, *Harvard Business Review*, 71, 5-63.
- Mobley, W.H., Horner, O.S, Hollingsworth, A.T, 1978, An evaluation of precursors of hospital employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Pluffe, C.R., Sridharan, S., Barclay, D.W., 2009, Exploratory navigation and salesperson performance: Investigating selected antecedents and boundary conditions in high-technology and financial services contexts, *Industrial Marketing Management*, (In pres).
- Parkes, K.R., Razavi, T.D.B., 2004, Personality and Attitudinal Variables as Predictors of Voluntary Union Membership, *Personality and Individual Differences*, 37, 333-347.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R.T., Boulian, P.V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 5, 603-609.

- Sauers, D.A., Bass, K., 1990, Sustaining the positive effects of goal setting: The positive influence of peer competition, *Business and Economic Review*, 21, 30-40.
- Stanne, M.B., Johnson, D.W., & Johnson, R.T., 1999, Does competition enhance or inhibit motor performance: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 125, 133-154.
- Özdayı, N., 1990, Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırma Analizi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., 2001, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

KİŞİSEL VE ORTAMSAL ÖZELLİKLERİN ÇALIŞANLARA ETKİSİNDE POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARIN VE İŞLE İLGİLİ TUTUMLARIN ARACI ROLÜ

Tuna USLU
Marmara Üni. İ.İ.B.F. İngilizce İşletme Bölümü
Örgütsel Davranış A.B.D. Doktora öğrencisi
e-posta: tinauslu@gmail.com

ÖZET

Çalışanların performans ve doyumları üzerinde karakter özelliklerinin, amir ve algılanan kurum desteğinin, iş niteliklerinin, olumlu örgütsel davranışların ve işle ilgili tutumların pozitif etkileri pek çok farklı çalışmada araştırılmıştır. Bu değişkenlerden bazılarının bir arada incelendiği, doğrudan ve dolaylı etkilerinin sorgulandığı araştırmalarda ise birbirlerinden oldukça farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak literatürde bu faktörlerin hepsini bir araya getiren çalışmaların olmaması ve az sayıda meta-analitik çalışmanın bulunması nedeniyle hangi değişkenin hangi değişkeni daha fazla etkilediğini kıyaslayabileceğimiz sonuçlar bulunmamaktadır. Bu çalışmadaki amaç, performans ve doyum etkileyen öncüllerin kendi aralarındaki etkileşimleri içeren, örgütsel davranış kuramlarını da göz önünde bulunduran bir model oluşturma çabasıdır. İş görenlerin tutum ve davranışları ortaya konulduğunda, kişilik özellikleri ve ortamsal değişkenlerin doğrudan etkilerinin ortadan kalkacağını düşünmekteyiz. Ayrıca çalışanların işlerindeki bağımsızlık ve yetkinlik gibi niteliklerini dahi içsel ve dışsal faktörlere göre değerlendirdiklerini, bunun sonucunda tutum ve davranışlar geliştirerek işleriyle ilişki kurduklarını ve çıktılarını bu tutum ve ilişkiler aracılığıyla algıladıklarını varsaymaktayız.

Anahtar Kelimeler: pozitif örgütsel davranışlar, iş nitelikleri, algılanan destek, bireysel performans, doyum

1. GİRİŞ VE KURAMSAL ALTYAPI

İş görenler içinde buldukları ortamla ilişki ve alışverişlerini yorumlayarak kendi kimliklerini değerlendirirler. Etkileşimlerini de bu sosyal kimlik aracılığıyla sürdürür, yaptıkları işle kurdukları bağlantı doğrultusunda psikolojik bir tutum geliştirir ve davranış ortaya koyarlar. Çalışanlar, bireysel farklılıklarına rağmen çalışma koşullarına ve sosyal ortama uyum sağlayacak kendilerine özgü psikolojik tutumlar oluşturur, davranışlarını ve alışverişlerini de bu tutumlar aracılığıyla şekillendirirler. Araştırmamızın kuramsal altyapısı Sosyal Takas (Blau, 1964) ve Sosyal Kimlik (Tajfel ve Turner, 1979) kuramlarına dayanmaktadır. Luthans ve arkadaşları (2005) tarafından iyimserlik, umut, metanet ve öz yeterlilik değişkenleri psikolojik sermaye kavramının alt boyutları olarak belirlenmiştir. Pozitif örgütsel tutum veya davranışlar; iyimserlik, umut, metanet, öz yeterlilik ve kişinin kendini iyi hissetmesi boyutlarıyla tanımlanmaktadır (Özkalp, 2009). Pozitif psikolojiyle ön

plana çıkan Peterson ve Seligman da pozitif özellikleri aktarırken “prudence” (öngörü veya ihtiyat) kavramını “temperance” (ölçülü olma) özelliği altında değerlendirmektedirler (2009: 477–497). Değerlendirmelerinin sonunda da batı ülkelerinden farklı kültürlerde öngörü veya ihtiyat kavramının bireysel çıktılarla ilişkili olup olmadığı sorusunu da sormaktadırlar (2009: 496). Bireylerin algılarını değerlendirdiğimizde, “öngörülü davranma” ve “ihtiyatlı olma” faktörleri basiret değişkeni altında toplanmaktadır (Uslu, 2010). İşyerinde basiretli davranmayla ilgili 6762 sayılı Ticaret Kanunumuzun 20. madde ikinci fıkrasında da aynen “Her tacirin, ticaretine ait bütün faaliyetlerinde basiretli bir iş adamı gibi hareket etmesi lazımdır” denilmektedir. Basiretin de iyimserlik, umut, metanet ve öz yeterlilik ile pozitif ilişki içinde olması (Uslu, 2010) nedeniyle, araştırmamızdaki değişkenlerden olumlu örgütsel davranışlar; iyimserlik, umut, metanet, öz yeterlilik ve basiret boyutlarıyla tanımlanmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

İş nitelikleri yaklaşımı (Hackman ve Oldham, 1980), çalışanın motivasyonunu, performansını ve iş doyumunu artıran iş koşullarını ve psikolojik durumları içerir. Ancak Griffin (1981) amirlerin yaklaşımının, çalışanların kendi iş niteliklerini farklı algılamalarına neden olabileceğini belirtmiştir. Bu görüşü destekler mahiyette, dönüştürücü liderliğin doğrudan ve dolaylı olarak iş nitelikleri aracılığıyla görev performansını artırdığı gösterilmiştir (Piccolo ve Colquitt, 2006) Desteklenen yöneticiler de örgütün parçası ve aynı zamanda temsilcisi olduğundan astları tarafından algılanan örgüt desteği üzerinde önemli etkilere sahiptirler. (Shanock ve Eisenberger, 2006) Asgari ve arkadaşları (2008) dönüştürücü liderliğin örgütsel destek üzerinde pozitif etkili olduğunu bulmuşlardır. Dolayısıyla amir desteği ile kurum desteği arasında aşağıdaki ilişki kurulmaktadır.

H1: *Amir desteği, algılanan örgütsel destek aracılığıyla iş niteliklerini ve bu yolla performansı artırır.*

Psikolojik sermayenin ölçülebilmesi ile ilgili deneysel araştırmalarda, Luthans ve arkadaşları (2006) yaptıkları eğitimlerin sonuçlarını eğitim öncesi ile karşılaştırarak psikolojik sermayenin arttığını ortaya koymuşlardır. Avey ve arkadaşları (2008) dönüştürücü liderliğin psikolojik sermaye üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Çalışanların negatif yaklaşımlarını değiştirmek için güçlendirmenin, dönüştürücü liderliğin ve personele pozitif tutum sergilemenin etkili olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, kişilik özellikleri ve esnek mizacın, tükenme ve işe adanmışlığın bir öncülü olduğu bulunmuştur (Schaufeli ve diğerleri, 2006a) Ancak pozitif davranışlar geliştirmelerine olumlu katkıları açısından, çalışanların esnek mizaçlarından daha fazla, işlerinde özerkliğe ve yetkinliğe sahip olmalarının önemli olduğu tespit edilmiştir (Uslu, 2010). Dolayısıyla bu çalışmada pozitif örgütsel davranışlara etki eden faktörler açısından aşağıdaki ilişki öngörülmektedir.

H2: *Pozitif davranışlar üzerinde esnek mizacın, iş niteliklerinin, amir ve kurum desteğinin olumlu etkisi vardır.*

Esnek mizaç, işe cezbolma üzerinde etkilidir (Schaufeli ve diğerleri, 2006a). İşe adanmışlığın öncülleri olarak literatürde karşımıza işin özellikleri ve algılanan örgütsel destek çıkmakta, sonuçlarından biri olarak ise iş doyumunu saptanmaktadır (Saks, 2006). İş niteliklerinin alt boyutlarından özerklik de işe adanmışlık üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Bal, 2008). Çalışanların işlerine adanmalarında, çalıştıkları kurum tarafından

desteklendiklerini düşünmelerinin, işlerinde özerk ve pozitif örgütsel davranışlara sahip olmalarının doğrudan olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir (Uslu, 2010). Dolayısıyla bu araştırmada işe adanmışlığa etki eden faktörler ve iş doyumuna etkisi aşağıda belirtilmiştir.

H3: *Esnek mizaç ve algılanan destek, iş nitelikleri ve pozitif örgütsel davranışlar aracılığıyla işe adanmışlığı artırarak, iş doyumunu olumlu etkiler.*

Pozitif örgütsel desteğin ve iş ile ilişkili olumlu müdahalelerin performans artışı sağladığı görülmektedir (Cameron ve diğerleri, 2004), çalışanların mücadele gücünü yükselterek yaşam doyumunu artırır (Dockery, 2004) Sosyal Takas Kuramı'na göre çalışanlar algıladıkları örgütsel desteğe karşılık çabalarını artırarak kendilerine yapılan katkıları geri ödemeye çalışırlar (Eisenberger ve Aselage, 2003: 492). İşte özerk olmanın ise, çalışanın bilişsel yetenekleri, iş ile alakalı becerileri ve rol genişliği üzerinde etkili olarak iş performansını artırdığı ortaya koyulmuştur (Morgeson ve diğerleri, 2005). Bireysel performansın yükselmesinde çalışanların yaptıkları işle ilgili özerkliklerinin ve yetkinliklerinin önemli rolü vardır, ancak bu faktörler arasında en fazla ağırlığı iş görenlerin kendilerini yetkin hissetmeleri oluşturmaktadır (Uslu, 2010). Meta-analitik sonuçlarda öz yeterlilik ve iş bağlantılı performans arasında yüksek dereceli ilişki bulunmuştur (Stajkovic ve Luthans, 1998). Umut, iyimserlik ve metanet değişkenlerinin performans üzerinde olumlu etkisi gösterilmiştir. (Youssef ve Luthans, 2007) Psikolojik sermayenin performans ve iş doyumunu artırıcı etkisi de tespit edilmiştir (Luthans ve diğerleri, 2007a). Performansa etki eden bu faktörler birlikte değerlendirildiğinde,

H4: *Algılanan desteğin, iş nitelikleri ve pozitif örgütsel davranışları artırarak, performansa olumlu etkisi vardır.*

İş nitelikleri modelini, Hackman ve Oldham (1976) üç aşamalı bir model olarak tanımlamış ve iş niteliklerinin kritik psikolojik tutumlar üzerinde etki ederek duygusal ve güdüleyici çıktılarını olduğunu belirtmişlerdir. Ancak genellikle bu model doğrudan çıktılara etkisi açısından incelenmiştir, oysa modele göre iş nitelikleri öncelikle psikolojik tutumları etkilemektedir. Destekleyici örgüt iklimi, psikolojik sermayeyi artırarak performansı olumlu etkiler (Luthans ve diğerleri, 2007b) ve olumlu çalışma koşullarına sahip ve işleriyle gurur duyan iş görenlerin yaşam doyumları da artar (Ahn, 2005). İş ve yaşam doyumunu üzerinde de özerkliğin önemi bulunmaktadır, ancak iş doyumuna etki eden en önemli faktörlerin kurum desteği aracılığıyla lider desteği ve işlerine kendilerini adanmaları aracılığıyla pozitif örgütsel davranışlar olduğu bulunmuştur (Uslu, 2010). Algılanan destek ile iş nitelikleri arasında kurduğumuz art arda etkileşim de düşünüldüğünde,

H5: *Algılanan destek iş nitelikleri aracılığıyla pozitif örgütsel davranışları ve işe adanmışlığı artırarak, iş ve yaşam doyumunu üzerinde olumlu etki yaratır.*

Çalışanların işlerini sahiplenmesinin, özerklik ile iş doyumunu arasında kısmi ara değişken rolü oynadığı tespit edilmiştir (Mayhem ve diğerleri, 2007). Pierce ve arkadaşları da (2009) iş nitelikleri modelini tekrar gözden geçirerek, iş niteliklerini psikolojik olarak işi sahiplenme ile ilişkilendirmişler ve bu değişken aracılığıyla çıktılara bağlamışlardır. İşe adanmışlığın ve işi sahiplenmenin aracılığı düşünüldüğünde,

H6: *İş nitelikleri, işe adanmışlık ve işi sahiplenme aracılığıyla performansı, iş ve yaşam doyumunu artırır.*

Yaşam doyumunu lider desteği, pozitif örgütsel davranışlar ve iş doyumunu doğrudan artırmaktadır (Uslu, 2010) Dolayısıyla yaşam doyumunu doğrudan etkileyen faktörlere ilişkin varsayımımız,

H7: *Yaşam doyumunu pozitif örgütsel davranışlar, algılanan destek ve iş doyumunu doğrudan artırır.*

3. YÖNTEM VE ÖLÇEKLER

Araştırma sorularıyla ilgili verilerin toplanması için online bir soru formu oluşturulmuştur. Bağlantı (link) aracılığı ile ulaşılabilen form, kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen ve çalışma hayatında aktif olarak yer alan çalışanlara e-posta ile gönderilmiş, Nisan 2009-Mart 2010 tarihleri arasında toplam 929 uygun ankete ulaşılmıştır. Anket sayısı 385'e ulaştığında bağımlı değişkenlerimize etki eden faktörleri belirleyebilmek amacıyla çoklu ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmış, sonuçlar raporlanmıştır (Uslu, 2010).

Hâlihazırdaki çalışmada kullandığımız ankette ise iki değişiklik bulunmaktadır; envantere psikolojik olarak işi sahiplenme ölçeği ile dönüştürücü liderlik ölçeği yerine amir desteği ölçeği eklenmiştir. Bu anketler değişkenlerimiz ile yapılacak yapı denklik modelini test etmek üzere toplanmıştır, eksik olanlar elenerek modeli test etmek için 517 anket kullanılmıştır. Demografik veriler ve korelasyon analizinde SPSS 16.0, modelin test edilmesinde AMOS 16.0 paket programları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu iki bölüm, "*Demografik Bilgi Formu*" (13 madde; yaş, cinsiyet, pozisyon, gelir...), "*Çalışan Durumu Anket Formu*" (122 madde) olmak üzere toplam 135 sorudan oluşmaktadır. "*İş Nitelikleri*"nin belirlenmesi için farklı envanterlerdeki sorular bir araya getirilerek 15 ifadeden oluşan bir ölçek oluşturulmuş; faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda, ölçek "özerklik" ve "yetkinlik" olmak üzere iki boyut altında toplanmıştır (Uslu, 2010). "*Algılanan Örgüt Desteği*" Saks'ın (2006) ifadelerine eklenen 8 soru ile ölçülmüştür. "*Bireysel İş Performansı*"nın ölçülmesinde kullanılan 5 soru Sigler ve Pearson'ın (2000) 4 ifadesine eklediğimiz bir sorudan oluşmaktadır. "*Esnek Mizaç*" Strelau ve arkadaşlarının (1999) PTS ölçeğinden alınan 3 soru ile ölçülmüştür. "*Pozitif Örgütsel Davranışlar*"ın soruları Snyder ve arkadaşlarının kullandığı (1996) umut, Scheier ve Carver'in (1985) iyimserlik, Block ve Kremen'in (1996) ile Wagnild ve Young'ın (1993) dayanıklılık (metanet), Parker'in (1998) öz yeterlilik envanterleri ve basiret ile ilgili araştırmacının bulduğu ifadeler bir araya getirilerek geliştirilmiştir (Uslu, 2010). "*İşe Cezbolma*" değişkeni 9 ifadeden oluşan Schaufeli ve arkadaşlarının (2006b) Utrecht Engagement Ölçeği'ndeki (UWES-9) orijinal ismi "İş Deneyim Listesi" olarak geçen sorularla ölçülmüştür. "*İş Doyumu*" ölçeği Brayfield ve Rothe (1951) tarafından, "*Yaşam Doyumu*" ölçeği Diener ve arkadaşları (1984) tarafından geliştirilmiş ve 5'er sorudan oluşmaktadır (Keser, 2005). "*Amir Desteği*" için Grandey (1999) tarafından geliştirilen Ünler-Öz (2007) tarafından kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. "*İş Sahiplenme*" ölçeği, Roccas'ın (2002) ve Avey'in (2009) ölçeklerindeki sorularından çıkartılan 10 ifade ile oluşturulmuştur. Yanıtlar 1 ila 6 arasında derecelendirilmiş olup 1-hiçbir zaman, 2-hemen hemen hiçbir zaman, 3-nadiren, 4-sıklıkla, 5-hemen hemen her zaman, 6-her zaman olarak belirlenmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmamıza katılan örneklemin ortalama yaşı 37,36'dır. Katılımcıların 426'sı kadın, 503'ü erkek, %57,2'si evli, %36,3'ü bekâr ve %6,6'sı dul veya boşanmıştır. %33,2'si yüksek lisans/doktora, %57,7'si üniversite ve kalan %9,1'lik kısmı da ilkokul, ortaokul ve lise mezunlarından oluşan katılımcılar ortalama 15 yıldır çalışma hayatının içinde olup, halen buldukları işletmede ortalama çalışma süreleri yaklaşık 8 yıldır. %35,3'ü kamu, %64,7'si özel sektör çalışanı olan katılımcıların %46,5'lik kısmı yönetici ve %12,7'si işletmenin ortağı konumunda bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 1'de gösterilmiştir, tüm değişken ve alt boyutlar arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur.

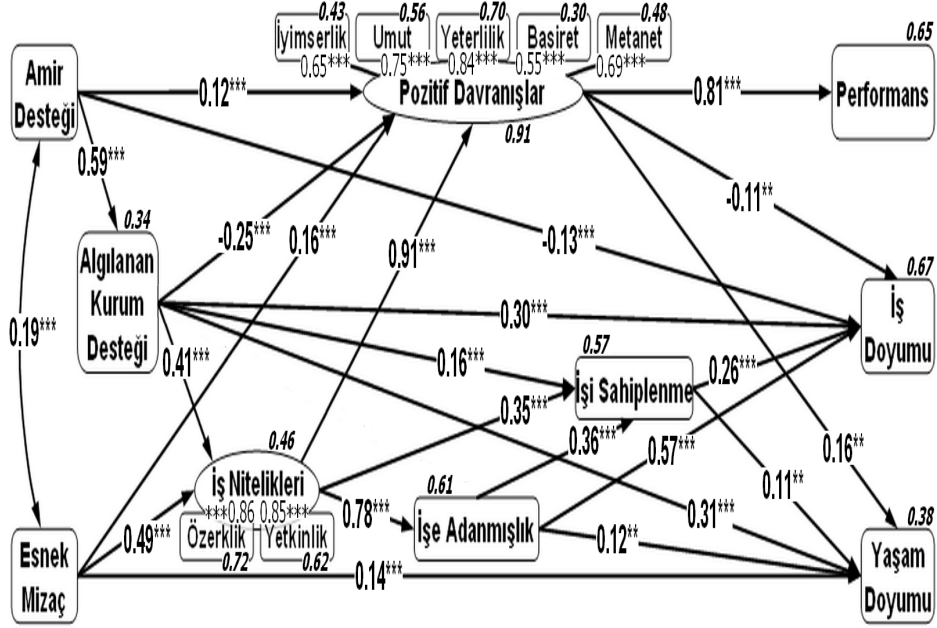
Hipotezlerimiz doğrultusunda, değişkenlerimizle bir yapı denklik modeli oluşturulmuştur. Model uygunluğunun değerlendirilmesinde birden fazla uyum indeksi kullanılmaktadır. (Arbuckle ve Wothke, 1999) Bunlardan biri X² (Ki-kare) değeridir, istatistiksel olarak anlamlı olmayan X² değerleri öne sürülen modelin elde edilen verilerle uyumlu olduğunu gösterir. Anlamlı olan X² ise model ile verilerin uyuşmadığını, dolayısıyla modelin elde edilen gözlemleri açıklayamayacağını ifade eder. Ancak X² değerleri özellikle örneklem büyüklüğünden etkilenen bir istatistik yöntemidir (Sharma, 1996). Örneklemin 200'den büyük olduğu durumlarda ise X² değerinin serbestlik derecesi etkisinden arındırılmış hali olan X²/sd (göreceli ki-kare) ile RMSEA (yaklaşık hataların ortalama karekökü), GFI (uyum iyiliği indeksi), AGFI (düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi), NFI (normlaştırılmış uyum indeksi), RFI (göreceli uyum indeksi) ve CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi) değerlerine bakmak gerekir (Sümer, 2000). Yaygın olarak kullanılan uyum ölçütleri olan GFI, AGFI, CFI, RFI ve NFI'nın değerleri 1'e yaklaştıkça model elde edilen verilere daha iyi uyum sağlar. RMSEA'nın 0,05–0,8 arasındaki değerleri iyi uyumu, 0,05'ten küçük değerleri ise mükemmel uyumu gösterir. X²/sd oranının 2–5 arasındaki değerleri iyi uyumu, 2'den küçük değerler ise mükemmel uyumu göstermektedir. (Byrne, 1998; Joreskog ve Sörbom, 2001; Teo, 2003) Hipotezlerimize göre oluşturulan ve önerilen ilişkiler doğrultusunda düzeltilen modelimizin, farklı uyum indeksleriyle karşılaştırıldığında iyi bir uyuma sahip olduğu Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Model Uyum İndeksleri ve Modele İlişkin Değerler

Uyum Testleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Varsayılan Model
GFI, TLI	> 0.95	> 0.90	0.942, 0.946
AGFI, RFI	> 0.90	> 0.85	0.900, 0.925
CFI, NFI, IFI	> 0.97	> 0.95	0.964, 0.951, 0.965
RMSEA	< 0.05	< 0.08	0.069
X ² (***) p < 0.001)	-	-	238,002***
serbestlik derecesi (sd)	-	-	69
X ² / sd	< 2.0	< 5.0	3,449

Araştırmamızdaki modelde Ki-kare (X²=238.002***) değer olarak yüksek ve anlamlı bulunmuştur. Ki-kare değerinin yüksek çıkması serbestlik derecesinin yüksek olması (sd = 69) ile ilişkili olduğundan Ki-kare değerinin serbestlik derecesi etkisinden arındırılmış göreceli hali olan X²/sd değeri değerlendirilmiş ve 3,449 çıkmış olup 5'ten küçüktür. Sonuç olarak varsaydığımız model, göreceli Ki-kare açısından iyi uyum göstermiştir. Literatürde en çok tercih edilen model uyum ölçütleri de dikkate alındığında, test edilen

modelin toplanan verilere uyumlu olduğunu göstermektedir (Tablo 2). Bu değerler doğrultusunda oluşan modelin standart path diyagramı ve değişkenlerimiz arasındaki çıkan ilişkiler Şekil 1'de verilmiştir. İş niteliklerinin alt boyutları olan özerklik ve yetkinlik ile pozitif örgütsel davranışların alt boyutları olan iyimserlik, umut, yeterlilik, basiret ve metanet ile metanetin açıklayıcılıkları da tespit edilmiştir (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırmanın Path (İzlek) Diyagramı (0.001 > p***, 0.05 > p**)

Yapı denklik modeli ve analiz sonuçlarına göre, kişinin ve ortam faktörlerinin çalışanların kendi iş nitelikleri algılarını etkilediği, bu etki aracılığıyla örgütsel tutumlar ve işleriyle ilgili davranışlar geliştirdikleri, sonuç olarak pozitif örgütsel davranışların performansı, işle alakalı tutumların da iş doyumunu önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenlerimiz olan amir desteği ile bireysel bir özellik olan esnek mizaç arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Doğrudan etkiler Şekil 1'de görülmektedir, (hipotezlerdeki dolaylı etkiler ise parantez içinde verilecektir). Doğrudan etkiler dışında dolaylı olarak esnek mizaç, pozitif davranışlar (0.45), işi sahiplenme (0.31), iş doyumunu (0.23) ve performans algısı (0.49) üzerinde olumlu etkisi gözlenmiştir. Esnek mizaç, çalışanların işlerindeki özerklik (0.42) ve yetkinlik (0.42) algılarını etkilemektedir. Doğrudan etkiyle birlikte özerklik ve yetkinlik aracılığıyla iyimserlik (0.39), umut (0.45), öz yeterlilik (0.51), basiret (0.33) ve metanet (0.42) boyutlarını da güçlendirmektedir. Ön gördüğümüz varsayımlarımızın hiç biri reddedilmemiştir. Amir desteği, algılanan örgütsel destek aracılığıyla iş niteliklerini (0.24), bu yolla ve pozitif örgütsel davranışlar aracılığıyla performansı (0.16) artırmaktadır, birinci hipotezimiz desteklenmiştir. Pozitif örgütsel davranışlar üzerinde esnek mizaç, iş niteliklerinin, amir ve kurum desteğinin olumlu etkisi vardır, beklenmedik bir biçimde kurum desteği ise doğrudan olumsuz etkiye sahiptir, ancak iş nitelikleri aracılığıyla dolaylı olumlu etkisi (0.38) bulunmaktadır, yani ikinci hipotezimiz desteklenmiştir. Esnek mizaç (0.38), amir (0.19) ve kurum desteği (0.32) dolaylı olarak işe adanmışlığı artırmaktadır. İş doyumunu üzerinde de esnek mizaç (0.23), kurum desteğinin (0.28), amir desteğinin doğrudan -0.13 ve dolaylı olarak (0.33) etkisi

vardır. İş nitelikleri, işe adanmışlığı ve işi sahiplenmeyi artırarak iş doyumunu olumlu (0.50) etkilemektedir, üçüncü hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir, çünkü pozitif örgütsel davranışların işe adanmışlığa etkisi bulunmazken düşük de olsa iş doyumunu üzerinde beklenmedik bir biçimde negatif etkisi ortaya çıkmıştır. Algılanan kurumsal desteğin dolaylı olarak (0.10) performans üzerinde olumlu etkisi vardır, dördüncü hipotezimiz desteklenmiştir. Yaşam doyumunu üzerinde amir desteğinin dolaylı (0.27) ve kurum desteğinin doğrudan 0.31 ve dolaylı (0.10) olmak üzere olumlu etkisi vardır, beşinci hipotezimiz desteklenmiştir. İş nitelikleri ise işe adanmışlık ve işi sahiplenme aracılığıyla iş (0.50) ve yaşam (0.30) doyumunu artırmaktadır. Diğer taraftan iş nitelikleri, sadece pozitif örgütsel davranışlar aracılığıyla performans (0.73) önemli ölçüde yükseltmektedir, ancak işe adanmışlığın ve işi sahiplenmenin performans üzerinde etkisi bulunamamıştır, altıncı hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir. Yaşam doyumunu pozitif örgütsel davranışlar ve algılanan destek doğrudan artırmakta, ancak iş doyumunun yaşam doyumuna etkisi tespit edilememektedir, bu durumda yedinci hipotezimiz kısmi olarak desteklenmiştir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Vardığımız sonuçlara göre kişilik faktörlerinden biri olan esnek mizaç, çalışanların işlerinde kendilerini bağımsız ve yetkin değerlendirmeleri ve özellikle tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir; esnek bir kişilik yapısının umut, iyimserlik, metanet, basiret ve öz yeterlilik gibi pozitif tutumlar üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanlar bu etki aracılığıyla yaptıkları iş ile daha olumlu bir ilişki kurmakta, yani bireysel özellikler çalışma ortamı ve yapılan işle ilgili algılarımızda farklılık yaratmaktadır, bu nedenle de çalışanların duruma ve koşullara özel tutumları da değişmekte, ortaya farklı davranışlar çıkmaktadır. Yöneticilerin desteği de büyük ölçüde kurum desteği aracılığıyla algılanmakta ve çalışanların kendi iş niteliklerini değerlendirmelerini etkilemektedir. Sosyal Kimlik Kuramı'na uygun olarak çalışanlar kendilerine gösterilen ilgi ve alâka ile bağlantılı olarak tutum ve davranışlar geliştirmektedir, ancak sonuçlarımızdan da görüldüğü gibi bireysel farklılıklar bu tutum ve davranışların yapılanmasında önemli öncül bir rol oynamaktadır. Çalışanların sosyal kimlik algıları bireysel özelliklerinin üzerine kurulmakta, uyum sağlamalarını esneklikleri kolaylaştırmaktadır.

Araştırmamızdaki değişkenler arasından iş nitelikleri, pozitif davranışlar aracılığıyla performans algısı üzerinde en önemli rolü oynamaktadır. Sonuçlarımıza göre işlerinde bağımsız ve yetkin çalışanlar pozitif tutumlar aracılığıyla kendi performanslarının iş arkadaşlarına göre daha yüksek olduğunu düşünmektedirler. Sosyal Takas Kuramı'na uygun olarak çalışanlar, iş ilişkilerinden alıp verdiklerini kendi durumlarıyla bağlantılı olarak değerlendirerek ve iş arkadaşlarıyla kendilerini kıyaslayarak çalışma ortamındaki faktörlerle alışverişlerini sürdürmekte, sosyal olarak beslendikleri ölçüde daha fazla bireysel performans ortaya koyduklarını düşünmektedirler. İşlerinde bağımsız ve yetkin olan çalışanlar, amirleri ve kurumları tarafından desteklendikleri takdirde işlerine daha fazla adanmakta ve işlerini sahiplenmektedirler, bu sayede de iş ve yaşam doyumları artmaktadır.

Hackman ve Oldham'ın üç aşamalı iş nitelikleri modeline uygun olarak, bulgularımız kritik psikolojik faktörlerin (pozitif örgütsel davranışlar, işe adanmışlık ve işi sahiplenme) çalışanların iş özellikleriyle performansları ve doyumları arasında bir basamak oluşturduğunu göstermektedir. Ayrıca kabul edilen varsayımlarımız, bu aşamalı modele öncül olarak kişisel farklılıkları ve ortamsal faktörleri eklemektedir. Desteklenen modelimiz, bireyin ortama göre kendini algılaması ve dış faktörleri değerlendirerek sosyal koşullara kendini uyarlaması sürecinde iş nitelikleri değişkenine aracı bir rol vermektedir.

Çalışanlar kendi bilgi, beceri, yetenek, kapasitelerini ve işlerini kontrol edip edemediklerini içsel ve dışsal karakteristik özelliklere göre değerlendirmektedirler.

Bu çalışmada, tanımladığımız iş nitelikleri ve pozitif örgütsel davranışların alt boyutlarının diğer değişkenlerle ilişkileri incelenmemiştir, bundan sonraki analizlerde bu alt faktörlerle muhtemel öncülleri olarak ortaya çıkan bireysel özellikler ve ortam faktörlerinin ilişkileri değerlendirilmelidir. Ayrıca özerklik ve yetkinliğin iyimserlik, umut, öz yeterlilik, basiret ve metanet üzerinde nasıl etkili olduğu ve bu etkilerin hangi çıktılarla ilişkilendirileceği de araştırılmalıdır. Modelimizde, pozitif örgütsel davranışların iş doyumu üzerinde neden az da olsa negatif etki yarattığı da literatür ve varsayımlarımız ile çeliştiği için alt boyutlarıyla incelenmelidir. Bireysel performans algısı, çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmiştir. Diğer taraftan, iş nitelikleri ve pozitif örgütsel davranışların objektif performans çıktılarıyla ilişkisinin değerlendirilmesi de gerekmektedir.

Sonuçlarımız Sosyal Kimlik ve Sosyal Takas kuramlarını destekler mahiyettedir. Çalışanların kişisel farklılıkları ve içinde buldukları ortamın özellikleri ayrı ayrı ancak birbirleriyle etkileşerek bireylerin kendi işlerindeki niteliklerini değerlendirmelerini, bu değerlendirmeler ışığında genel ve duruma özgü tutumlar geliştirmelerini sağlayarak duygularını, güdülerini ve davranışlarını bu rotalar aracılığıyla biçimlendirmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahn, Namkee. 2005. *Factors Affecting Life Satisfaction among Spanish Workers: Relative Importance of Wage and Other Factors*, <http://www.ua.es/jornada/jelalicante/Ahn.pdf>, (Erişim: 14.11.2009).
- Arbuckle, James L. ve Werner Wothke. 1999. *Amos 4.0 User's Guide*, SPSS Inc.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad A. ve Samah B. A. 2008. The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, *European Journal of Scientific Research*, 23(2), ss. 227-242.
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M. ve Luthans, F. 2008. Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity, *Leadership and Organization Development Journal*, 29(1-2)
- Avey, J.B., Avolio, B.J., Crossley, C.D., Luthans, F. 2009. Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior* 30(2), 173-191
- Bal, E. A. 2008. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Self-efficacy, contextual factors and well-being: the impact of work engagement, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blau, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Block, J. ve Kremen, A. M. 1996. IQ and ego-resiliency, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70
- Brayfield, A. H., Rothe, H. F. 1951. An index of job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35
- Byrne, B.M. 1998. *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS*. Lawrence Erlbaum Associates Publisher, New Jersey.

- Cameron, K. S., Bright, D. ve Caza, A. 2004. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance, *American Behavioral Scientist*, 47, ss. 766–790.
- Diener, E. 1984. Subjective well-being, *Psychological Bulletin*, 95, ss. 542–575.
- Dockery, A.M. 2004. *Happiness, life satisfaction and the role of work: Evidence from two Australian surveys*, Department of Economics School of Economics and Finance Curtin University of Technology, W. Australia
- Eisenberger, R. ve Aselage, J. 2003. Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration, *Journal of Organizational Behavior*, 24, ss. 491–509
- Grandey, A. 1999. *Surface acting and deep acting as emotional labor: Predicting employee burnout, attitudes, and effective customer service*. Manuscript submitted for publication.
- Griffin, R. W. 1981. Supervisory behaviour as a source, *Journal of Occupational Psychology*, 54, ss. 175–182.
- Hackman J.R. ve Oldham, G.R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, ss. 250–279.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. 1980. *Work redesign*, Addison-Wesley Longman, Inc.
- Joreskog, K. Sörbom, D., 2001. *LISREL 8: User's Reference Guide*, Scientific Software International Inc.
- Keser, A. 2005. İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4, ss. 77–96.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., ve Li, W. 2005. The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance”, *Management and Organization Review*, 1, ss. 247–269
- Luthans, F., James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman ve Gwendolyn M. Combs 2006. Psychological capital development: toward a micro-intervention, *Journal of Organizational Behaviour*, 27, ss. 387–393
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J. B. ve Norman, S. M. 2007a. Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction, *Personnel Psychology*, 60, ss. 541–572.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. ve Avey, J.B. 2007b. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship, *Journal of Org. Behavior*, 30
- Mayhew, M.G., Ashkanasy, N.M., Bramble, T., Gardner, J. 2007. A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings, *The Journal of Social Psychology*, 147(5), 477–500.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K.A., Hemingway, M.A. 2005. The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance, *Journal of App. Psychology*, 90
- Özkalp, E. 2009. Örgütsel davranışta yeni bir boyut: Pozitif (olumlu) örgütsel davranış yaklaşımı ve konuları, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22 Mayıs, Eskişehir

- Parker, S. 1998. Enhancing role-breadth self efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions, *Journal of Applied Psychology*, 83, ss. 835–852.
- Peterson, Christopher ve Seligman, M.E.P. 2004. *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, D.C.: APA Press and Oxford University Press.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. 2009. Psychological Ownership within the Job Design Context: Revision of the Job Characteristics Model. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), ss. 477–496.
- Piccolo, Ronald F. ve Jason A. Colquitt. 2006. Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics, *Academy of Management Journal*, 49(2), ss. 327–340.
- Roccas, S. 2002. “The Effects of Status on Identification with Multiple Groups”, *European Journal of Social Psychology*, 33, ss. 351–366.
- Saks, A. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psy.* 21(7)
- Shanock, S. ve Eisenberger, R. 2006. When supervisors feel supported: Relationships with subordinates’ perceived supervisor support, perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 91, s. 689
- Sharma, S. 1996. *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley&Sons, Inc., s. 157
- Schaufeli, W. B., Langelaan, S., Bakker, A. B., vanDoornen, L. J. P. 2006a. Burnout and work engagement: do individual differences make a difference?, *Personality and Individual Differences*, Vol. 40 ss. 521–32.
- Schaufeli, W., Salanova, M. ve Bakker, A. B. 2006b. The measurement of Work Engagement With A Short Questionnaire: A Cross-National Study, *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 3, ss. 71–92.
- Scheier, M. F. ve Carver, C. S. 1985. Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies, *Health Psychology*, 4, ss. 219–47.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. 2000. Creating an empowering culture, *Jou. of Quality Management*, 5, 27–52.
- Snyder, C.R., Sympson, S.C., Ybasco, F.C., Borders, T.F., Babyak, M.A. ve Higgins, R.L. 1996. Development and validation of the state hope scale, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, ss. 321–35.
- Stajkovic ve Luthans, F. 1998. Self-efficacy and work-related task performance: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 124, ss. 240–261.
- Strelau, J., Newberry, B.H., Angleitner, A. 1999. Pavlovian Temperament Survey (PTS), *An International Handbook*. Seattle, Toronto, Bern, Gottingen: Hogrefe&Huber Publishers.
- Sümer, N. 2000. Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavram ve Uygulamalar, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6)
- Tajfel, Henri ve Turner, John 1979. An Integrative Theory of Intergroup Conflict. Austin, William G. ve Worchel, Stephen. *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole. ss. 94–109.

- Teo, H. H., Wei, K. K., ve Benbasat, I. 2003. Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Pers., *MIS Quarterly* 27(1), 19-50.
- Uslu, T. 2010. Çalışan Niteliklerinin, Psikolojik Ve Ortamsal Faktörlerin İşgörenlerin Tatmin Ve Performanslarına Etkileri, 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi
- Ünler-Öz, E. 2007. *Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi*, Beta Yayınları
- Wagnild, G. M. ve Young, H. M. 1993. Development and psychometric evaluation of the resilience scale, *Journal of Nursing Measurement*, 1, ss. 165–178.
- Youssef, C. M. ve Luthans, F. 2007. Positive organizational behavior in the workplace, *Journal of Management*, 33(5), ss. 774–800.

ÖRGÜTLERDE İNTİKAM NİYETİ VE AFFETME EĞİLİMİNİN ÇALIŞANLARIN RUK SAĞLIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Mahmut AKIN

Bozok Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
mahmut.akin@bozok.edu.tr

Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Erciyes Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
mozdeveci@erciyes.edu.tr

Onur ÜNLÜ

Yalova Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
ounlu@yalova.edu.tr

ÖZET

Organizasyonlarda çalışanların affetme eğilimi, intikam niyeti ve ruh sağlıkları arasındaki ilişkiler ile affetme eğiliminin ve intikam niyetinin çalışanların ruh sağlıkları üzerindeki etkisinin belirlenmesi bu araştırmanın temel amacıdır. Çalışmada affetme eğilimi, kendini affetme, başkalarını affetme ve hiç kimsenin sorumlu olmadığı bazı olumsuz durumları affetme olmak üzere üç boyutlu olarak ele alınmıştır. Kayseri ve Yalova’da kamu ve özel sektör kuruluşlarında 290 çalışan ile gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, başkalarını ve bazı durumları affeden kişilerin ruh sağlıklarının arttığı görülmüştür. Bireylerin kendilerini affetmeleri ile ruh sağlıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca, bireylerin intikam niyetlerinin artmasının ruh sağlıklarını bozduğu belirlenmiştir. Nedensellik analizi sonuçlarına göre ise affetme eğiliminin ruh sağlığı üzerinde olumlu etkiye ve intikam niyetinin ruh sağlığı üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Affetme, İntikam, Ruh Sağlığı, Organizasyon

1. GİRİŞ

Bu çalışmada örgütlerde sıklıkla rastlanan intikam niyeti ve affetme eğiliminin çalışanların ruh sağlığı üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Öncelikle konularla ilgili literatür incelemesi yapılmış ve ardından saha çalışmasıyla araştırma tamamlanmıştır. Literatür incelemesinde, yurt dışında konu ile ilgili yapılmış çok sayıda araştırmaya rastlanmasına rağmen Türkiye’de konunun henüz gereken ilgiyi görmediği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın üç amacı bulunmaktadır: 1. Affetme eğilimi, intikam niyeti ve ruh sağlığı arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak. 2. Affetme eğilimi ve intikam niyetinin ayrı ayrı

çalışanların ruh sağlığı üzerindeki etkisini belirlemek. 3. Bazı demografik özellikler itibariyle affetme eğilimi, intikam niyeti ve ruh sağlığı farklılıklarını belirlemek.

2. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI

Örgütlerde intikam niyeti ve affetme eğilimi önemli sonuçlar ortaya çıkarabilme potansiyeline sahip olan ve son yıllarda ilginin yoğunlaştığı konulardır. Affetme, karmaşık, duygusal, bilişsel ve davranışsal bir olgudur. Affetmede yalnızca, suçluya yönelik olan olumsuz duyguların ve yargıların görmezden gelinmesi yoktur, aynı zamanda suçluya şefkat, merhamet, yardımseverlik ve sevgiyle bakmak vardır. Affeden kişi aynı zamanda suçluyla uzlaşmak için gayret gösterebilir. Affetme, genel olarak 3 alt boyutta ele alınmaktadır. Bireyin kendisini affetmesi, başkalarını affetmesi ve hiç kimsenin sorumlu olmadığı bazı durumları affetmesi. İntikam ise genellikle algılanan adaletsizliğin karşılığı olarak, adaletsizliği yapan tarafa zarar verilerek sıkıntı oluşturulmasıdır. Yapılan araştırmalar, işletmelerdeki çoğu sabotajın, hırsızlığın ve saldırgan davranışların intikam amacıyla yapıldığını ortaya koymaktadır. İntikam davranışları kuruma yönelik olabildiği gibi, kişilere yönelik de olabilir (Aquino ve Bradfield, 1999).

Bir mağduriyetin intikam davranışlarına yol açması veya açmaması bazı faktörlerden etkilenir. Bunlar intikam alma fırsatları, suçlu ve kurban arasındaki ilişkilerin yakınlığı, kurbanın ve suçlunun gücü, örgüt kuralları ve tarafların kişilik özellikleri. Kurbanın suçluya nispetle gücü arttıkça kurbanın intikam alma ihtimali artabilir. İntikam alma fırsatlarının fazlalığı da intikam alma niyetini güçlendirebilir (Maltby vd., 2004; Bies vd., 2007). İntikam sürecinde duyguların önemi çok büyüktür. Özellikle, kızgınlık ve düşmanlık gibi duygular intikam alma niyetinin motivasyon kaynağını oluşturur (Nelson, 2007; Bies vd, 2007; Aquino ve Bradfield,1999). İntikam niyeti ve affetme eğiliminin ardında adalet algısı yatmaktadır. Adaletsizliğe uğradığını düşünen insan onarıcı adalet yaklaşımını uygulamaya koyar. Onarıcı adalet yaklaşımında kişi mağduriyetini gidermeye ve adaleti yeniden sağlamaya yönelik olarak üç farklı yaklaşım sergileyebilir. Bunlar; “intikam alma, affetme veya zararının tazmin edilmesini sağlama” dır (Aquino ve Bradfield,1999). Bazı durumlarda intikam hayali kurma, içine kapanma, bir şey yapmama veya meydan okuma davranışları görülebilir (Vodanovich vd., 2002). Bunların yanı sıra suçlunun pişman olması veya örgütün suçluyu cezalandırması durumları da ortaya çıkabilir. İşledikleri suç karşılık bir ceza görmüş insanın mağdur tarafından affedilmesi veya onunla uzlaşmaya gidilmesi daha kolaydır. (Bies vd, 2007). İnsanlar çalıştıkları örgütlerin adil olmasını, bir adaletsizlik algıladıklarında ise bu adaletsizliğin düzeltilmesini bekler. Eğer yapılan bir yanlışlık sonucu zarar gören kişinin mağduriyeti suçlu veya organizasyon tarafından giderilirse, kurbanın intikam almasına gerek kalmaz. Eğer adaletsizlik düzeltilmezse insanlar adaleti kendi elleriyle sağlamanın yollarını aramaya başlar. Dolayısıyla bir örgütte barış isteniyorsa adaletin sağlanmasına özen gösterilmelidir (Jones, 2004; Madsen vd, 2009; Bies vd, 2007). Örgüt içerisinde barış ortamının oluşabilmesi için personelin kendi arasında uzlaşmasını içeren bir davranış tarzı yerleştirilmelidir. Uzlaşmanın sağlanabilmesinde affetme yaklaşımı büyük yarar sağlar. Örgüt içerisinde iki kişi arasında bir sorun olduğunda yönetici, zarar gören tarafın intikam almak için adım atmasına zaman kalmadan olaya müdahale etmelidir. Yönetici, arabulucu olarak, suçlunun ortaya çıkan zararı gidermesi ve özür dilemesiyle ilişkinin düzeltilmesini teşvik etmelidir. Eğer bu arabuluculuk gayretleri sonuç vermezse yönetici suçlunun yargılanmasını ve cezalandırılmasını sağlamalıdır (Bies vd, 2007).

Araştırmamızın diğer bir konusu ruh sağlığıdır. Dünya sağlık örgütüne göre ruh sağlığı, “kişilerin kendilerini veya yeteneklerini gerçekleştirdikleri, hayatın normal stresleriyle başa

çıkabildikleri, verimli ve sonuçları yararlı olacak şekilde çalıştıkları ve toplumlarıyla katkılı bir birliklilik içinde olabildikleri durumdur” (Erginöz, 2008). Dünya Sağlık Raporu’na (1998) göre ruhsal rahatsızlıklar fiziksel rahatsızlıklara göre daha fazla işgücü kaybına yol açmaktadır. Bu yönüyle örgüt ortamında insanların ruhsal sağlıklarına etki eden unsurlar önem kazanmaktadır.

Literatür incelemesinde İntikam veya affetme davranışlarının insanın fiziksel ve ruhsal sağlığı üzerinde etkilerinin bulunduğu çeşitli araştırmalarla belirlenmiştir. Affetme eğilimi fiziksel ve ruhsal sağlığı artırmakta, affetmeme ise stres düzeyini artırmakta, fiziksel ve zihinsel sağlığı olumsuz etkilemektedir (Nelson, 2007; Madsen vd, 2009; Maltby vd, 2004).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1 Örneklem

Araştırma, Yalova’da ve Kayseri’de bazı kamu kurumları ile özel sektör kuruluşlarında gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemiyle; kamu kurumları olarak bir üniversitede, bankalarda, hastanelerde ve özel sektör kuruluşları olarak ise, bir mobilya imalathanesinde, özel hastanede, bankalarda ve bir lojistik firmasında çalışanlarla bu araştırma yürütülmüştür. Araştırma kapsamında toplam 598 anket formu dağıtılmasına rağmen ancak 290 anket geri dönmüştür. Araştırma bu kuruluşlarda çalışan işçi ve yöneticilerle gerçekleştirilmiştir.

3.2 Veri Toplama Araçları

Veriler, geliştirilen bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Anket formunda dört bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde Heartland’ın Affetme Ölçeği kullanılmıştır (Thompson vd., 2005). Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır: Kendini affetme, başkalarını affetme ve hiç kimsenin sorumluluğunda olmayan bazı durumları veya olayları affetme. Ölçek toplam 18 ifadeden oluşmaktadır ve her bir alt boyut 6’şar ifade ile temsil edilmektedir. Araştırmada kendini affetme alt ölçeğinin güvenilirliği 0.79, başkalarını affetme alt ölçeğinin güvenilirliği, 0.81 ve durumları affetme alt ölçeğinin güvenilirliği 0.82 olarak hesaplanmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde çalışanların ruhsal sağlıkları ölçülmüştür. Ruhsal sağlık ile ilgili veriler, Warwick ve Edinburg Üniversitesinin birlikte geliştirdikleri The Warwick-Edinburgh Mental Well-Being ölçeği (2006) ile toplanmıştır. Ölçekte 14 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği 0.86 olarak hesaplanmıştır. Anket formunun üçüncü bölümünü ise intikam ölçeği oluşturmaktadır. Ölçek Wade (1989) tarafından geliştirilmiştir ve 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği 0.86 olarak hesaplanmıştır. Anket formunun son bölümünde ise çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Bulgular

Demografik özelliklere ilişkin bulgular

Araştırmaya katılanların % 91’i işçi pozisyonunda ve % 9’u çeşitli düzeylerde yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Örneklem % 50.2’si erkek, % 49.8’i kadındır, % 33’ü lise

mezunu, % 29'u üniversite mezunudur, % 27'si 31-35 yaş aralığında, % 25.6'sı 26-30 yaş aralığında bulunmaktadır. Ayrıca % 75.9'unun yöneticisinin cinsiyeti erkek, % 24.1'inin yöneticisinin cinsiyeti kadındır.

3.3.2 Araştırma değişkenlerine ilişkin bulgular

Araştırma değişkenlerinin ortalama değerleri ve standart sapmaları şu şekildedir:

Tablo 1. Araştırma değişkenlerinin ortalama değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Kendini affetme	3.47	1.01
Diğerlerini affetme	2.82	1.00
Durumları affetme	3.28	1.24
İntikam niyeti	2.01	0.95
Ruh sağlığı	4.01	0.99

3.3.3 Değişkenler arası ilişkiler

Araştırma değişkenlerinin aralarındaki ilişkiler aşağıdaki korelasyon matrisinde gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler

	1	2	3	4	5
1. Kendini affetme	1.00				
2. Başkalarını affetme	0.162**	1.00			
3. Durumu affetme	0.328**	0.162**	1.00		
4. İntikam niyeti	0.016	-0.263**	-0.092	1.00	
5. Ruh sağlığı	0.071	0.172**	0.160**	-0.281**	1.00
6. Genel olarak affetme	0.709**	0.666**	0.809**	-0.142*	0.153**

**p<0.01

Yukarıdaki matris incelendiğinde, bireyin kendini affetmesi ile başkalarını ve durumu affetmesi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bununla birlikte, kendini affetme ile intikam niyeti arasında ve kendini affetme ile bireyin ruh sağlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bireyin başkalarını affetmesi durumunda ise intikam niyeti azalmakta ve ruh sağlığı artmaktadır. Yani, bireyin başkalarını affetmesi ile intikam niyeti arasında negatif yönlü ve ruh sağlığı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bireyin hiç kimseye affetmediği bazı olumsuzlukları affetmesi ile intikam niyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Ancak bireyin durumu affetmesi ile ruh sağlığı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Tablodaki bir diğer ilişki, intikam niyeti ile ruh sağlığı arasındaki etkileşime işaret etmektedir. Bu iki değişken arasında negatif yönlü anlamlı bir

ilişki bulunmaktadır. Yani bireyin intikam niyeti arttıkça ruh sağlığı bozulmaktadır. Son olarak, tabloda, genel olarak bireyin affetme eğiliminin intikam niyeti ile negatif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ve ruh sağlığı ile anlamlı pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

3.3.4. Affetme eğiliminin ruh sağlığı üzerindeki etkisi

Burada genel olarak affetme eğiliminin bireyin ruh sağlığı üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucu aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 3. **Affetme eğiliminin ruh sağlığı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonucu**

	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Sig.
	0.153	0.023	0.020	6.904	0.009

Bağımlı değişken: Ruh sağlığı. Bağımsız değişken: Affetme eğilimi

Tablo 4. **Affetme eğiliminin ruh sağlığı üzerindeki etkisine ilişkin Beta katsayısı**

	Standardize edilmiş Beta	T	Sig
Affetme eğilimi	0.153	2.628	0.009

Yukarıdaki iki tabloya bakıldığında affetme eğiliminin ruh sağlığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Affetme eğiliminin bireyin ruh sağlığı üzerindeki etkisine ilişkin kurulan modelin bu nedenselliği açıklama düzeyi % 2'dir. Ayrıca bireyin affetme eğilimi ruh sağlığına % 15 oranında olumlu bir etkide bulunmaktadır.

3.3.5 İntikam niyetinin ruh sağlığı üzerindeki etkisi

Bireyin intikam niyetinin ruh sağlığı üzerindeki etkisine ise regresyon analizi ile bakılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. **İntikam niyetinin ruh sağlığı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonucu**

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Sig.
0.281	0.079	0.076	24.679	0.000

Bağımlı değişken: Ruh sağlığı. Bağımsız değişken: İntikam niyeti

Tablo 6. İntikam niyetinin ruh sağlığı üzerindeki etkisine ilişkin Beta katsayısı

	Standardize edilmiş Beta	t	Sig
İntikam niyeti	-0.281	-4.968	0.000

Analiz sonuçlarına göre bireyin intikam niyeti ruh sağlığını % 7.6 oranında açıklamaktadır ve intikam niyeti bireyin ruh sağlığını olumsuz olarak % 28.1 oranında etkilemektedir.

3.3.6 Bireylerin demografik özellikleri itibariyle affetme eğilimi, intikam niyeti ve ruh sağlığı farklılıkları

Cinsiyet itibariyle affetme eğilimi, intikam niyeti ve ruh sağlığı açısından anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Yönetici ya da işçiler açısından yapılan farklılık analizi sonuçlarına göre yöneticilerde intikam niyetinin işçilere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. İşçilerin de ruh sağlığının yöneticilere oranla daha iyi olduğu görülmektedir. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 7. Çalışılan pozisyon itibariyle affetme eğilimi, intikam niyeti ve ruh sağlığı farklılıkları

	İşçi	Yönetici	t	Sig.
İntikam niyeti	1.92	2.37	-1.985*	0.048
Ruh sağlığı	4.05	3.51	3.359**	0.001

*p<0.05, **p<0.001

Medeni durum itibariyle evlilerin bekârlara oranla daha yüksek affetme eğilimine sahip olduğu ve bekarların ruh sağlıklarının evlilere oranla daha iyi olduğu anlaşılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8. Medeni durum itibariyle affetme eğilimi, intikam niyeti ve ruh sağlığı farklılıkları

	Evli	Bekâr	t	Sig.
Affetme eğilimi	3.26	3.09	1.718*	0.077
Ruh sağlığı	3.93	4.07	-1.759*	0.075

*p<0.10

TARTIŞMA VE SONUÇ

Affetme eğiliminin ve intikam niyetinin çalışanların ruh sağlığı üzerindeki etkisini ele alan bu çalışmada, araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler ve nedensellik tespit edilmiştir. Araştırmada bireylerin başkalarını affetmeleri ile bazı olumsuz durumları affetmelerinin ruh sağlığı üzerinde olumlu etki yarattığı belirlenmiştir. Kendini affetme ile bireyin ruh sağlığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Birey kendisinin neden olduğunu düşündüğü olumsuz durumları affetse de ruhsal açıdan bir rahatlama sağlayamamaktadır. Başkalarını affetme ve durumları affetmede ise bu ruhsal rahatlama sağlanabilmektedir.

İntikam niyeti bireyin ruh sağlığını olumsuz etkilemektedir. İntikam alan bireylerin rahatlayacağı düşünülebilse de araştırma sonuçları bunun tersini göstermektedir. İntikam niyetinde olmak, intikam peşinde koşmak bireyin olumsuzluklara odaklanmasını sağlamakta ve birey olumsuz düşünmekten kendini alamamaktadır. Bu bakımdan da ruh sağlığı bu durumdan olumsuz etkilenmekte birey kendini iyi hissetmemektedir.

Genel olarak affetme eğilimi ile intikam niyeti arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların affetme eğilimleri arttıkça intikam alma niyetleri azalmaktadır. Bu sonuç zaten tahmin edilebilir bir sonuçtur. Affetme eğiliminin alt boyutlarına bakıldığında ise, sadece başkalarını affetme eğiliminin intikam niyetini azalttığı görülmektedir. Bireylerin kendilerini affetmesi veya sorumlusu belli olmayan bazı olumsuz olayları veya durumları affetmesi ile intikam niyeti arasında ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuç da normaldir. Kendini affetmede birey kendisinden intikam almayı veya almamayı düşünmemektedir. Sorumlusu belirsiz durumları affetmede ise birey zaten kimden intikam alacağını bilmemektedir. Bu bakımdan sonuçlar ilişkisiz çıkmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, affetme eğiliminde olmak, barışçıl olmak veya hoşgörülü olmak bireylerin ruh sağlığını olumlu yönde etkileyen bir faktör iken, intikam niyetinde olmak, intikam peşinde koşmak ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir faktördür.

Cinsiyet itibarıyla affetme, intikam ve ruh sağlığı farklılıklarının çıkmaması da ilginç sonuçlardan biridir. Yöneticilerin intikam niyetinin anlamlı biçimde işçilerden yüksek olmasının nedeni üst kademelere çıkıldıkça denetim sorumluluğunun artması olabilir. Sorumluluklar bazı olumsuzlukların veya yanlışlıkların takibini beraberinde getiriyor olabilir. İşçilerin ruh sağlıklarının anlamlı biçimde yöneticilerden daha yüksek olması da yine yetki ve sorumluluklar, karar alma, inisiyatif alma veya risk üstlenme faktörleri ile ilişkili olabilir. Evlilerin anlamlı biçimde bekârlardan daha yüksek oranda affetme eğiliminde olmasının nedeni aile hayatının beraberinde getirdiği sorumluluklar, hoşgörü, paylaşım ve sadakat olabilir. Bekârların ruh sağlıklarının evlilere oranla daha yüksek olması da aile içi sorumluluklar, yaşam güçlükleri, gelecek kaygısı ve rol çatışmaları ile açıklanabilir.

KAYNAKÇA

- Aquino, K. ve Bradfield, M. 1999. The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace, Journal of Management, Vol 25 (5) 607-631.
- Bies, R., Aquino, K., ve Tripp, T. 2007. Vigilante model of justice: revenge, reconciliation, forgiveness, and avoidance, Social Justice Research, Vol 20 (1)10-34.

- Dünya Sağlık Raporu, 1998. İng. Çev. Metin ve arkadaşları Sağlık Bakanlığı yayınları, Ankara.
- Erginöz, E. 2008. Halk sağlığı ve mental hastalıklar, Türkiye’de Sık Karşılaşılan Psikiyatrik Hastalıklar Sempozyumu”, 62, ss. 31-40
- Jones, D. 2004. Counterproductive work behavior toward supervisors & organizations: Injustice, revenge, & context, *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Madsen, S., Gygi, J., Hammond, S. ve Plowman, S. 2009. Forgiveness as a workplace intervention: The literature and a proposed framework, *Journal of Behavioral & Applied Management*, Vol 10 (2), 246-262.
- Maltby, Day, L., ve Louise B. 2004. Forgiveness and mental health variables: Interpreting the relationship using an adaptational-continuum model of personality and coping, *Personality and Individual Differences*, Vol 37 (8) 1629-1641.
- Nelson, D., Little, L., ve Simmons, B. 2007. Health among leaders: Positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. *Journal of Management Studies*, Vol 44 (2) 243-260.
- Thompson, L. Y., Snyder, C. R., Hoffman, L., Michael, S. T., Rasmussen, H. N. ve Billings, L. S., 2005. Dispositional forgiveness of self, others, and situations. *Journal of Personality*, 73, 313–359.
- Vodanovich, S., Sommers, J., Schell, T. 2002. Developing a measure of individual differences in organizational revenge, *Journal of Business & Psychology*, Vol 17 (2) 207-222.
- Wade, S. H. 1989. The development of a scale to measure forgiveness. Unpublished doctoral dissertation. Fuller Theological Seminary: California.
- Warwick-Edinburgh Mental Well-being ölçeği,
<http://www.hpns.nhs.uk/pdfs/go5/WEMWBS%20Scale.pdf>: Erişim tarihi:
10.02.2010

KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi
emeral@gyte.edu.tr

Doç. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU
Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
hulyagunduz@kocaeli.edu.tr

Özlem KELEŞ
Ak-kim Kimya San. ve Tic. A.Ş.
okeles@akkim.com.tr

ÖZET

Bu çalışmada, kişi örgüt uyumu ve iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışları (diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme, gönüllülük ve centilmenlik, ileri görev bilinci ve örgütün gelişimine destek verme) üzerindeki belirleyici etkisini incelemek amaçlanmıştır. Araştırma maksadıyla, İstanbul, Kocaeli ve Yalova illerinde yer alan bilişim ve kimya sektöründe faaliyet gösteren 84 şirkette çalışan beyaz yakalı personele (N=1420) anket uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kişi-örgüt uyumu hem iş tatmini hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. Bulgular ayrıca iş tatmininin Türk iş çevresinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Kişi-Örgüt Uyumu, İş Tatmini

GİRİŞ

Gerek ÖVD gerekse kişi-örgüt uyumu konusuna olan ilgi artarak devam etmesine rağmen ülkemizde bu kavramların birbirleriyle ilişkilerine yönelik genelleme yapmaya yeterli olacak sayıda araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. Bu eksiklikten hareketle kişi örgüt uyumu, iş tatmini ve ÖVD'nın boyutları arasındaki ilişkilerin bilişim ve kimya sektöründe yapılan bir araştırma ile sorgulanması amaçlanmıştır.

Kişi örgüt uyumu temel olarak kişi ile örgütün bağdaşabilirliği, organizasyonun normları ve değerleri ile kişinin değerleri arasındaki uyum olarak tanımlanmaktadır (Chatman, 1989). Kristof (1996) kişi örgüt uyumunu, bireyin spesifik örgütsel ortamdaki değerler sistemi ile bireyin değerlerinin kıyaslanması ve bu kıyaslamasının organizasyondaki çalışan davranışları ile tutumları üzerindeki potansiyel etkileri olarak tanımlamaktadır. Kişi örgüt uyumu iki tip uyumu gerektirir ve bunlar bireyin bilgi, beceri ve yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki uyum ile bireyin tüm kişiliği olan ihtiyaçlar, ilgiler, değerler ve örgüt iklimi arasındaki uyumdur.

Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışanların birey, grup ve örgüt yararına yönelik olarak sergilemiş oldukları toplum yanlısı yardımsever davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Organ'a göre (1988) ÖVD bireysel ödül sistemi tarafından doğrudan ve açık olarak tanımlanmayan fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkinliğini arttıran gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlardır. Gönüllülük kavramı ile bireyin rolünün veya iş tanımının gerektirmediği kişisel seçime dayalı olarak gelişen davranış şekli anlatılmak istenmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI

Kişi-örgüt uyumu, örgütün çevresinde oluşan durumların bireyleri etkilemesinin yanı sıra, bireylerin de çevresindeki durumları etkileyebileceğini iddia eden "etkileşimci yaklaşımın" etkisiyle ortaya çıkmış olan kişi-çevre uyumu kavramının alt çalışma alanlarından birisi olarak literatürdeki yerini almıştır. Bu konudaki çalışmaların tarihsel olarak temelini Lewin'in (1935) insan davranışını, birey ve çevresinin bir fonksiyonu olarak tanımlaması oluşturmaktadır. Konu ile ilgili çalışmalar kişi çevre uyumunun çalışanların iş tatminini, yaratıcılık ve verimlilik düzeyini arttırdığını göstermektedir (Vilela vd., 2008:3). Kişi çevre uyumunun dört temel boyutu vardır. Bunlardan ilki, en yaygın olarak kullanılan kişi ve örgüt uyumu olarak ifade edilen bireylerin ve çalıştıkları organizasyonun değerler sistemi arasındaki uyum düzeyidir. Bu teorik yaklaşımın temel nedeni, örgüt kültürünün odak noktasını varsayımlar, değerler ve inançların oluşturmasıdır. İkinci uyum düzeyi örgüt liderleriyle, örgüt amaçları arasında gerçekleşmektedir. Göreceli olarak daha az inceleme konusu olan birey-organizasyon uyumuna ilişkin üçüncü ve dördüncü düzeyler ise organizasyonların genel yapısal sistemleri ve çalışanların ihtiyaçları arasındaki uyum ve örgüt iklimi ile çalışanların kişilik özellikleri arasındaki genel uyum derecesinin saptanmasına ilişkindir (Yahyagil, 2005:138).

Kişi örgüt uyumu ile örgüt kültürü birbiri ile yakından ilişkili konulardır. Temel olarak bunun en önemli nedeni bu iki konunun odak noktasında "değerlerin" olmasıdır. Değer, insanların tutum ve davranışlarında yol gösterici niteliğe sahip, göreceli olarak kalıcı, bir diğer ifadeyle, kolaylıkla değişmeyen yargı ve inançlardır (Chatman, 1991; Finegan, 2000). Değerler, davranışlara rehberlik eden standartlardır. Olamı değil daha çok olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bunlar dürüstlük, saygınlık, başarı gibi soyut davranış biçimleridir. Değerler kişiye ait değerler olduğu gibi örgütsel değerlerde olabilir (Cable ve Judge, 1997:547). Kişisel değerler bireyin önemseydiği ve referans aldığı unsurlar olup tutum ve davranışları belirleyen standartlardır. Örgütsel değerler ise, örgüt ortamında genel kabul gören durum ve davranışları ifade eder (Chatman, 1991:339). Örgütsel değerler, temel amaçları ve ideal standartları yansıtmakta, örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde yer almaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Örgütsel değerler aynı zamanda örgüt üyelerinin birbiri ile bütünleşmesini ve örgütün dış çevreye uyumunu sağlar, böylelikle tehdit ve belirsizliklere karşı örgüt ve çalışanlarını koruyarak endişe düzeyini azaltırlar (Eren, 2007). Bu noktada kurumlarda, çalışanların kişisel değerleri ile içinde bulunan örgütün değerlerinin saptanması, paylaşılan ortak değerlerin oluşmasına hizmet ederek, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

Kişilerin beklentileri ve örgütün amaçları arasında bir bağ kurulması ise örgütün devamlılığı açısından son derece önemlidir. Yapılan araştırmalarda, kişi örgüt uyumunun iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı üzerinde pozitif, işten ayrılma niyeti üzerinde ise negatif etkilere sahip olduğu saptanmıştır (Kristof, 1996; Sheridan, 1992; Caldwell ve O'Reilly, 2002; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003; Hoffman ve Woehr, 2006; Bretz ve Judge, 1994, Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991). Kişi örgüt uyumu

bireylerin kendilerini yeterli hissetmelerini sağlar, endişe düzeylerini azaltır ve iş tatmini duymalarını destekler. Bireylerin içinde buldukları organizasyonun üyeleri ve değerleri ile bütünleşmesi, örgüte bağlılıklarını arttırarak, diğer örgüt üyeleri ile birlikte organizasyonel amaçlara ulaşmak için gönüllü davranışlarda bulunmalarını sağlayacaktır. Bu nedenle bu araştırmada, kişi örgüt uyumunun çalışanların iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttıracığı düşünülmekte olup aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Kişi örgüt uyumu iş tatminini pozitif yönde etkiler.

H2: Kişi örgüt uyumu örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkiler.

ÖVD'nin birey ve örgüt performansı üzerinde etkili olduğuna ilişkin bulgular, bu konu ile ilgili araştırmaların giderek artmasına neden olmaktadır. Beklenen davranışların ötesini ifade eden ÖVD, örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ile örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar (Baron, 1998; Farh vd., 1990; Baron, 2000). ÖVD ile ilgili farklı birçok boyuttan söz edilmesine rağmen genellikle Organ (1988)'in tanımladığı boyutlar kabul görmektedir. Buna göre ÖVD, "Diğerlerini düşünme, nezaket tabanlı bilgilendirme, gönüllülük ve centilmenlik, ileri görev bilinci ve örgütün gelişimine destek verme" olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Diğerlerini düşünme, çalışanların örgüt ile ilgili görevlerde veya problemlerde örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988: 8). Diğerlerini düşünme, ÖVD'nin en önemli boyutu olarak kabul edilmektedir (Organ, 1988, 1990; Williams ve Anderson, 1991; Podsakoff vd., 2000: 518). Organ'a göre nezaket tabanlı bilgilendirme, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygılı olması ile ilgilidir. Bu da diğerlerine yardım, iş arkadaşları ile problemlerin oluşmasını engelleyen davranışları kapsamaktadır (Podsakoff vd., 2000: 518). Bu anlamda nezaket tabanlı bilgilendirme olası problemleri önceden görme ve önlemeye ilişkin davranışları içerir. Gönüllülük ve centilmenlik, Organ (1988) tarafından, işin kaçınılmaz zahmet ve olumsuzluklarına şikayet etmeden katlanmak olarak tanımlanmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 518). İleri görev bilinci, Organ tarafından bir bireye değil, bir gruba, bölüme veya genel olarak örgütün yararına yönelik sergilenen davranışlar tanımlanmaktadır. İleri görev bilinci, devamlılık, dakiklik, düzenlilik, örgütün açık ve yazılı olmayan politika ve kurallarına uyum sağlamaktır (Organ ve Lingl, 1995: 340-341). ÖVD'nin örgütün gelişimine destek verme boyutu, örgütün bütününe yönelik duyulan bir ilgiyi veya bağlılığı gösterir. İdareye isteyerek ve aktif olarak katılmak, toplantılara katılmak, politik tartışmalara katılmak, örgütü ilgilendiren endüstriyel gelişmeleri takip etmek, örgüt için en iyi olanı gözlemek, örgütü kollamak gibi davranışları içermektedir (Graham, 1991). Organ (1988, 1990) ÖVD ile ilgili yapılan çoğu araştırmanın çalışanların ÖVD'nin belirleyicilerine odaklandığını ve uygun iş tutumları sergileyenlerin ÖVD düzeylerinin daha yüksek olacağını iddia edildiğini ifade etmektedir. ÖVD'nin belirleyicilerine odaklanan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile iş tatmininin ÖVD ile ilişkisi en sık incelenen değişkenler olduğu görülmektedir. ÖVD ile ilişkisi açısından en sık incelenen tutumlardan bir diğeri olan iş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider ve Snyder, 1975: 31). Smith, Organ ve Bateman (1983), ÖVD'nin öncülleri konusunda ilk araştırmayı yapmışlardır. Bu araştırmaya göre ÖVD'nin en güçlü öncülü iş tatminidir. İzleyen bazı araştırmalarda da iş tatmini ile ÖVD arasında önemli ilişkiler olduğunu tespit etmektedir (Pratt ve Ashforth, 2003; Murphy, Athanasou ve King, 2002; Bateman ve Organ, 1983;

Organ ve Konovsky, 1989; Smith vd., 1983). Bu ilişkinin nedeni Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayanmaktadır. SMT açısından ÖVD' nin sergilenmesi adaletli uygulamalar ve tatmin edici çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır. Bunun aksi durumunda ise misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları sergilenebilecektir (Organ, 1988). Sosyal Mübadele Teorisinin temelinde "karşılıklılık norm"u vardır. Buna göre işinden tatmin duyan kişi yarar sağladığı kişiye karşılık olarak ÖVD sergileyecektir. Organ'a göre (1990) kişinin tatmin duygusu örgüt çalışanları ve yöneticilerinin ona gösterdikleri gönüllü ve çıkar amaçlı olmayan çabalarından kaynaklanır, kişi bu çabalara karşılık vermek ister. Vatandaşlık davranışları karşılıklılık normunun en önemli örneklerinden birisi olarak bireylerin kendi kontrolleri altında gönüllük temeline dayalı olarak sergiledikleri davranışlardır (Gadot, 2006). Karşılıklılık norm teorisinde Sosyal Mübadele Teorisi'nde olduğu gibi insanların elde ettikleri yararları karşılık olumlu davranış göstereceği temeline dayanır. Gouldner'a göre Karşılıklılık Normu'nun (KN) söz konusu olabilmesi için öncelikle kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kişilerin kendilerine yardım edenlere zarar vermemeleri gerekmektedir (Gouldner, 1960;171-173). Bu nedenle bu araştırmada, çalışma şartlarından tatmin duyan örgüt çalışanlarının bu tatlmine karşılık olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyecekleri düşünülmekte olup aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir.

H3: İş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkiler.

METODOLOJİ

3.1. Örneklem Ait Demografik Göstergeler

Araştırma İstanbul, Kocaeli ve Yalova'da bilişim ve kimya sektöründe faaliyet gösteren 84 işletmede 1420 çalışan üzerinde yapılmış olup; elde edilen veriler, SPSS 11.5 programı ile faktör, güvenilirlik, korelasyon analizlerine tabi tutularak değerlendirilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde, %57'si erkek, % 37'u bayan; %55'i üniversite, %27'sinin ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Yine araştırmaya katılanların, % 51'i personel, %24'ü orta düzey yönetici, % 4'ü ise üst düzey yöneticidir. Araştırma kapsamındaki firmaların % 67'si ağırlıkla hizmet, üretim ve satışı gerçekleştirmekte olup, bunu % 9,5 ile ticaret firmaları takip etmektedir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi Ve Ölçüm

Veri toplamada anket yöntemi kullanılmış, anket formları işletmelerin İK departmanları aracılığı ile toplanmıştır. Araştırma; Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen 20 ifadeli ölçek kullanılmıştır. ÖVD'nin beş alt boyutu dörder madde ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan kişi-örgüt uyumu değişkeninin ölçümünde, Netemeyer vd.'nin (1997) 4 maddeli ölçeği ve iş tatmini değişkeninin ölçümünde ise, Schwepker'in (2001) 3 maddeden oluşan ölçekleri kullanılmıştır. Anket sorularında, İngilizce'den Türkçe'ye yapılan çevirilerin denkliğinin (Douglas ve Craig, 1983) temin edilebilmesi için hem İngilizce'ye hem de Türkçe'ye vakıf iki çevirmen yardımcı olmuştur.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin, Güvenirlilik ve Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

(N=1420)	Ort.	S. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
K-Ö uyumu	3,43	,92306	$\alpha=0,90$						
İş Tatmini	3,92	,90133	,451(*)	$\alpha=0,89$					
Diğerlerini Düşünme	3,90	,64593	,178(*)	,203(*)	$\alpha=0,68$				
Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	4,34	,54955	,236(*)	,239(*)	,517(*)	$\alpha=0,75$			
Gönüllülük ve Centilmenlik	3,98	,65929	,230(*)	,227(*)	,284(*)	,375(*)	$\alpha=0,60$		
İleri Görev Bilinci	4,03	,66692	,270(*)	,284(*)	,293(*)	,384(*)	,385(*)	$\alpha=0,72$	
Örgütün Gelişimine Destek Verme	4,14	,63548	,317(*)	,340(*)	,331(*)	,456(*)	,401(*)	,481(*)	$\alpha=0,84$

* p < .01; ** p < .001, α =Değişkene ilişkin Cronbach's alfa katsayısı

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Bulguları

Değişkenler arasındaki karşılıklı bağlılığın kökenini ortaya koymak amacıyla, anketi oluşturan Likert tipi 27 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısı varimax dönüşümü ile sağlanmıştır. ÖVD (5 boyut), kişi-örgüt uyumu ve iş tatminine ilişkin yapılan faktör analizinde değişkenlere ait faktör yükleri beklediği gibi ayrılmış ve bu yükler oldukça tatminkâr seviyede çıkmıştır. Değişkenlerin açıkladığı toplam varyans % 64,156 olarak gerçekleşmiştir. Çalışmamızda, alfa değerlerinin 0,60 ile 0,90 oranları arasında çıkması, tüm değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu (Kathura, 2000) göstermektedir.

Tablo 1'de modeldeki değişkenlere ait ortalama (Ort.) ve standart sapma (S. Sapma) değerleri, Cronbach's Alfa (α) güvenilirlik katsayıları ve Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Korelasyon analizi incelendiğinde ÖVD'nin tüm boyutlarının, hem kişi örgüt uyumu hem de iş tatmini ile istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,01$) ve pozitif yönde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Öte yandan, kişi-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişkinin çok güçlü olduğu ($r=0,451$), bunu sırasıyla, ÖVD boyutlarından örgütün gelişimine destek verme ile iş tatmini ($r=0,340$; $p < 0,01$) ve kişi-örgüt uyumu ($r=0,317$; $p < 0,01$) arasındaki pozitif yönlü ilişki takip ettiği bulgulanmıştır.

Bağımsız değişkenlerden kişi-örgüt uyumu ve iş tatmininin, örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri ile ilgili hipotezlerin sınanması için regresyon analizleri yapılmıştır. Buna göre model anlamlı olup ($F:149,362$; $p:0,000$) R^2 değeri 0,183 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden hem kişi-örgüt uyumu ($\beta:0,275$; $p:0,000$) hem de iş tatmini ($\beta:0,228$; $p:0,000$) ÖVD'ni etkilemektedir. Bu durumda H2 ve H3 kabul edilmektedir. Bu çalışmada ayrıca, kişisel ve örgütsel değerlerin uyumlaştırılmasının iş tatminini arttıracığı yönünde bir bulgu elde edilmiştir ($\beta:0,450$; $p:0,000$). Böylelikle H1 kabul edilmiştir.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	Bağımlı Değişkenler						
	İş tatmini	ÖVD	Diğerlerini Düşünme	Nezakat Tabanlı Bilgilendirme	Gönüllülük ve Centilmenlik	İleri Görev Bilinci	Örgütün Gelişimini Destekleme
	β	β	β	β	β	β	β
K-Ö uyumu	0,450**	0,275**	0,162**	0,176**	0,168**	0,217**	0,255**
İş tatmini	-	0,228**	0,106**	0,158**	0,162**	0,174**	0,215**
	R2: 37,64** F: 337,64	R2: 0,183** F: 149,362	R2: 0,51** F: 36,910	R2:0,080** F: 58,36	R2: 0,078** F: 56,867	R2: 0,110** F:82,832	R2: 0,159** F:126,650

* p < .01; ** p < .001

SONUÇ VE TARTIŞMA

Kişî örgüt uyumu ile ilgili teori genel olarak kişî ve örgüte ilişkin paylaşılan değerlerin çalışan tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkileyeceğine ilişkin bulgular içermektedir. Araştırma sonuçları, kişî örgüt uyumunun iş tatminini çok kuvvetli bir biçimde etkilediğini ve kişî örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki pozitif etkisinin ÖVD ve boyutları üzerindeki etkisinden daha kuvvetli olduğunu göstermektedir. Bu sonuç literatürdeki benzer araştırma sonuçları ile uyum içermektedir (Organ ve Lingl, 1995; Kristof, 1996; O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Vilela, Gonzales ve Ferrin, 2008). Araştırma sonuçları aynı zamanda kişî örgüt uyumunun çalışanların birey ve örgüt yararına gönüllü olarak sergiledikleri ekstra rol davranışı olarak tanımlanan ÖVD ve boyutlarını pozitif yönde etkilediğini ve kişî örgüt uyumunun ÖVD boyutlarından örgütün gelişimini destekleme üzerindeki etkisinin daha kuvvetli olduğunu göstermektedir. Bilişim ve kimya sektöründe yapılan bu araştırma ile Türk iş çevresinde çalışan kişilerin sahip oldukları değerler ve beklentilerin örgüt değerleri ile uyumlu olması durumunda, çalışanların yaptıkları iş ve iş koşullarından daha fazla tatmin duydukları ve kişî ile örgüt yararına sergiledikleri yardımsever ve gönüllü davranışların arttığı saptanmaktadır.

Bulgular iş tatmininin örgüt performansı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. İş tatmini ve ÖVD arasındaki ilişki benzer araştırma sonuçları ile desteklenmektedir (Chiu, Chen, 2005; Organ ve Konovsky, 1989; ile Bateman & Organ, 1983; Altaş ve Çekmecelioğlu,2007). Bu ilişkinin temelinde Sosyal Mübadele Teorisi bulunmaktadır. Buna göre çalışma koşullarından tatmin duyan kişî kendisine yarar sağlayan kişîye ve örgüte karşılık olarak gönüllü ve pozitif davranışlar sergileyecektir. Bu bağlamda, ÖVD'ni arttırmak isteyen örgüt yönetimi, kişilerin hedefleri, beklentileri, değerleri, inançları ile örgütün değerleri arasındaki uyumu sağlamalı, örgüt iklimini bu yönde düzenlemelidir. Yönetim kişî ve örgüt değerlerini bütünleştiren amaçsal ve araçsal iş değerlerini çalışanların katılımına dayalı bir şekilde saptamalı, paylaşılan değerler sistemi oluşturmak için çalışanları bu sürece dahil etmelidir. Böylece iş tatmini ve bağlılığı artacak olan çalışanlar, herhangi bir problemin varlığında diğer örgüt üyelerine yardım etme, diğer çalışanların fikirlerine saygı gösterme ve genel olarak örgütün yararına yönelik gönüllü davranışlar sergileme yönünde istekli olacak örgütün performansı bir bütün olarak artacaktır.

KAYNAKÇA

- Altaş S. ve Gündüz Çekmecelioğlu H., 2007, “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 7, Sayı 28, 47-57.
- Bateman T.S., Organ D.W., 1983, “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”, *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.4, 587 -595
- Bretz, R.D., Judge, T.A. 1994, "Person-organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure and career success", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 44 pp.43-54.
- Cable, D.M., Judge, T.A. 1996, "Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67 pp.294-311.
- Cable, D.M., Judge, T.A. 1997, "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No.4, pp.546-61.
- Chatman, J.A. 1989, "Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit", *Academy of Management Review*, Vol. 14 pp.333-49.
- Chatman, J.A., 1991, “Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms”, *Administrative Science Quarterly*, 36, pp.459-484
- Chiu, S., and Chen, H., 2005. “Relationship Between Job Characteristics And Organisational Citizenship Behaviour: The Mediation Role Of Job Satisfaction”, *Social Behavior And Society*, 33: 523-540.
- Douglas, S., P. & Craig, C. S., 1983, “International Marketing Research”, Englewood Cliffs, Nj, Prentice Hall.
- Eren, E. 2007, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 10. Baskı, Beta, İstanbul.
- Fahr J., Podsakoff P.M., Organ D.W., 1990, “Accounting for Organizational Citizenship Behaviour; Leader Fairness and Task Shape Versus Satisfaction”, *Journal of Management*, Vol.16, No.4, 705 - 721
- Finegan, J.E., 2000, “The Impact of Person and Organization Values on Organizational Commitment”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, No.2, 149-169.
- Gadot E. V.,2006. Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations, *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36:1
- Graham J.W., 1991, “An Essay on Organizational Citizenship Behaviour”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.4, No.4, 249 - 270
- Hoffman, B.J., Woehr, D.J. 2006, "A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68 No.3, pp.389-99.
- Kristof, A.L. 1996, "Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", *Personnel Psychology*, Vol. 49 pp.1-49.
- Lewin K., 1935, “A Dynamic Theory of Personality” McGrawHill Custom Publishing

- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R., 1993, "The Impact of OCB on Evaluations of Sales Performance", *Journal of Marketing*, 57, s. 70-80
- Murphy, G., Athanasou, J., and King, N. 2002. "Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: A Study Of Australian Human-Service Professionals". *Journal Of Managerial Psychology*. 17: 287-297.
- Netemeyer, R.G.; Boles, J.S; McKee, D.O and McMurrian, R ,1997, "An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors In A Personal Selling Context." *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 3 , 85-98.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. 1991, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34 pp.487-516.
- Organ, D.W., 1988, "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Lexington. MA: Lexington Books
- Organ, D.W., & Konovsky, M., 1989, "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74, ss. 3-10
- Organ, D.W., Lingl, A. 1995. "Personality, Satisfaction, and Organisational Citizenship Behaviour". *The Journal of Social Psychology*, 135: 339-350.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. ,1989, "A Second Generation Measure of Organizational Citizenship Behavior", Indiana University
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., 2000, "Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol.26, No.3, 513 – 563
- Pratt, G.M., and Ashforth, E.B. 2003. "Fostering meaningfulness in working and at work". In Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (Eds.). *Positive Organisational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: BerrettKoehler.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., 2008, *Örgüt Psikolojisi*, Bursa.
- Schneider B., Snyder R.A., 1975, "Some relationships between job satisfaction and organization climate", *Journal of Applied Psychology*. Vol 60(3), 318 – 328
- Schwepker J.R, C.H., 2001, "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention In The Salesforce", *Journal of Business Research*, 54, pp.39-52.
- Sheridan J.E., 1992, "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.5, 1036 – 1056.
- Smith C.A., Organ D.W., Near J.P., 1983, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*., Vol 68(4), 653 - 663
- Verquer M.L., Beehr T.A., Wagner S.H., 2003, "A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit

and Work Attitudes”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.63, Issue 3, 473 - 489

Vilela, B., González V., 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*

Williams L.J., Anderson S.E., 1991, “Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of

Organizational Citizenship and in-role Behaviours”, *Journal of Management*, Vol 17(3), 601 - 617

Yahyagil, M., 2005, “ Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi”, *Öneri.Dergisi*, C.6.S.24. ,ss. 137-149.

TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER: ADANA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Ali DANIŞMAN

Çukurova Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
adanis@cu.edu.tr

Dr. Mehmet Ali TEKİNER

Adana Kriminal Polis
Laboratuvarı Müdürlüğü
malitekiner@hotmail.com

GİRİŞ

Örgütlerde çalışanların genelince paylaşılan kültürel değerler, anlayışlar ve anlamların yanı sıra, değişik alt gruplar arasında oluşan farklı kültürel eğilimler olduğu artık yaygın bir şekilde kabul görmektedir (Adkins ve Caldwell, 2004; Boisner ve Chatman, 2002; Danışman ve Özgen, 2008; Jermier, Slocum, Fry ve Gaines, 1991; Martin, 2002; Sackmann, 1992; Van Maanen ve Barley, 1984; Schein, 1996; Hofstede, 1998). Kültürel eğilimlerdeki farklılaşma, yer yer örgütlenme biçimini etkileyecek düzeyde farklı kurumsal mantıkların oluşmasına ve gelişmesine de yol açabilmektedir (Danışman, Hinings ve Slack, 2006; Thornton, 2004). Böylelikle, yapısal düzenlemelere, stratejilere ve politikalara ve hatta uygulamalara ilişkin seçimler farklı kültürel eğilimlerin ve kurumsal mantıkların etkisi altında yapılabilmektedir. Bundan dolayı, bir örgütte kültürel eğilimlerdeki farklılaşmanın ne şekilde ortaya çıktığının tespiti önemli bir konu haline gelmektedir. Özellikle, kamu düzeninin korunması ve kollanmasından sorumlu bir kuruluş olarak standart ve homojen davranış ve uygulamalar geliştirmenin önemli olduğu polis teşkilatında, farklı örgütsel alt kültürlerin tespit edilmesi, kuruluşta doğru politika, yönetim sistemi ve uygulamalar geliştirilebilmesi açısından önem arz etmektedir. Değişik ülkelerde polisler üzerinde yapılan araştırmalar, örneğin, biz-onlar ayrımı, birbirini kollama, şüphencilik, sivilleri potansiyel suçlu görme, kayırmacılık, sadakat, profesyonellik ve zor kullanma yönelimi gibi farklı kültürel eğilimlere sahip polis alt kültürlerinin olduğunu göstermektedir (Bayley, 1994; Jermier vd., 1991; Cochran ve Bromley 2003; Fielding, 1994; Greene, Albert ve Styles, 1992; Kiely ve Peek, 2002). Kurulduğu 1845 yılından bu güne bir çok değişime ve yeniliğe uğrayan Türk Polis Teşkilatı çalışanları arasında ne tür örgütsel alt kültürler ne şekilde ortaya çıkmaktadır? Bu sorunun cevaplanmasına yönelik çalışmaların görgül veriye dayanmadan genel değerlendirmelerle sınırlı kaldığı görülmektedir (ör. Akıncı, 1990; Cerrah, 1998). Dolayısıyla, Türk Polis Teşkilatında örgütsel alt kültürlerin hangi değer ve normlara göre nasıl oluştuğu pek bilinmemektedir. Bu çalışma ile bu boşluğun doldurulmasına yönelik girişimde bulunulmaktadır.

Araştırmanın Türk Polis Teşkilatındaki alt kültürleri tanımlayarak bir tarafta yönetim ve organizasyon yazınında örgütsel alt kültürler ile ilgili yazının gelişmesine, diğer tarafta, Türk Polis Teşkilatında formal olarak tanımlanan kurumsal değer ve normlar dışında ne tür

farklı kültürel eğilimler bulunduğu anlaşılmaya yönelik katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırma sonuçları, Türk Polis Teşkilatı içinde ortaya çıkan örgütsel alt kültürlerin farklı ülkelerdeki polisler arasında tanımlanan alt kültürlerle ne derece benzeştiğinin ya da farklılaştığının anlaşılmasına da katkı sağlayabilecektir.

ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER

Her kurum, sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak değişik anlayışların geliştirildiği farklı alt kültürlerden oluşur (Van Maanen ve Barley 1985). Örgüt kültürü, alt kültürler arası etkileşimin ürünüdür. Bir kurumdaki alt kültürler, birbirinden farklılaşan belirli değerler ve normlar etrafında oluşur (Boisnier ve Chatman, 2003). Örgütsel alt kültürler, bazı değer ve normların ya da anlayışların örgüt içerisinde belirli bir grup tarafından paylaşılması ve benimsenmesi ve savunulması sonucunda ortaya çıkar (Boisnier ve Chatman, 2003; Danışman, Hinings ve Slack, 2006; Danışman ve Özgen, 2008; Schein, 1996; Jermier vd., 1991; Hofstede, 1998). Alt kültürü oluşturan üyelerin aynı ortamda bulunmaları ya da sürekli bir arada çalışmaları gerekmez. Alt kültürün ortaya çıkması için, alt kültürü oluşturan üyelerin kendilerini belirli ortak değer, norm ve anlayışlar ile diğer üyelerden farklı hissetmeleri gerekir. Buna göre, belirli değer ve normların ya da anlayışların belirli sayıda birey tarafından başka gruplardan farklı, ancak kendi aralarında ortak bir şekilde benimsenmesi, savunulması ve paylaşılması ile birlikte alt kültürler ortaya çıkabilecektir (Danışman vd., 2006).

POLİSLER ARASINDA ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER

Polisler, meslekleri gereği ilgilenmeleri gereken olaylara vatandaşın daha şüpheli bakarlar ve insanları potansiyel suçlu olarak görebilirler. Polislik mesleğinin doğasında bulunan tehlike ve risk unsurları, polisleri birbirlerine daha fazla bağlamaktadır. Birçok ülkede polis alt kültürü alanında yapılan araştırmalarda polis alt kültürlerinin muhafazakârlık, şüphelilik, sivilleri potansiyel suçlu görme, biz-onlar ayrımı, toplumdaki uzaklaşma ve meslek içi dayanışma gibi unsurlar etrafında şekillendiği görülmektedir (Bayley, 1994; Buckner, 1974; Cochran ve Bromley 2003; Fielding, 1988 ve 1994; Greene ve Mastrofski, 1988; Harrison, 1995; Jack, 2000). Nitekim, polis teşkilatı üzerinde yapılan çeşitli araştırmalar polisler arasında değişik örgütsel alt kültürlerin ortaya çıkabildiğini göstermektedir. Örneğin, Kiely ve Peek (2002), İngiliz Polis Teşkilatı üzerinde yapmış oldukları araştırmada iki alt kültür tanımlamışlar ve bunları hizmet odaklı polislik kültürü ve gerçek polislik kültürü olarak ifade etmişlerdir. Hizmet odaklı polislik alt kültüründe yapılan tüm işler hizmet olarak görülmekte ve toplumu oluşturan bireylere müşteri gözüyle bakılmaktadır. Gerçek polislik kültüründe ise suç ve suçlularla mücadelede her türlü yolu denemenin uygun olacağı görüşü öne çıkmaktadır. Hizmet odaklı polislik kültürü daha çok büro çalışanları arasında görülürken gerçek polislik kültürünün ise sokak devriyeleri ve polis merkezlerinde görüldüğü belirtilmektedir. Diğer yandan, Cochran ve Bromley (2003) de hemen hemen tüm polis teşkilatlarında “biz-onlar”, “sadakat”, birbirini kollama”, “birlik”, “toplumu potansiyel suçlu görme” ve “mesleki ızalasyon” gibi kültürel eğilimlerin oluştuğunu belirtmektedirler. Jermier vd. de (1991), polisler üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada, polisler arasında otoriteye itaat alt kültürünün, rasyonellik ve profesyonellik alt kültürleri ile ayrıştığını göstermektedir. Buna göre, Polis Teşkilatı standart davranış ve uygulamalar geliştirmeye yönelik homojen bir yapıya sahip olmakla birlikte, polisler arasında farklı eğilimlerin ve uygulamaların oluşması ve gelişmesi mümkün olabilmektedir. Bu açıdan Polis Teşkilatı mensupları arasında uygulama farklılıklarına yol açabilecek alt kültürlerin farkına varılması ve hangi kaynaklara bağlı olarak ortaya

çıktıklarının tespiti önem arz etmektedir. Farklı kültürel eğilimler polislerin çalıştığı iş ortamında ne derece bulunmaktadır? Bu çalışmada, Türk Polis Teşkilatında alt kültürlerin hangi değer, norm ve uygulamalar etrafında oluştuğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

TÜRK POLİS TEŞKİLATINDA ÖRGÜTSEL ALT KÜLTÜRLER

Türk Polisinin geçmişi Türk tarihi kadar eski olmakla birlikte, polis teşkilatının bugünkü yapısının temelleri 1845 yılında atılmıştır Osmanlı'da bu tarihe kadar zabtiye olarak adlandırılan teşkilat, bu tarihten sonra polis olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Yeniçeri ocağının kaldırılması ile birlikte İstanbul ve eyaletlerde zabıta hizmetleri eskiye nazaran daha gelişmiş olmasına rağmen, zabıta hizmetlerinin, karışık ve ayrı ayrı kurumlara bağlı olarak yürütülmesi nedeniyle, yönetim ve kuruluş alanındaki birlikteliği sağlamak amacıyla 10 Nisan 1845'te Zaptiye Müşirliği adı altında ilk polis teşkilatının kurulduğu görülmektedir. Türk Polis Teşkilatının görevleri de aynı tarihte yayınlanan Polis Nizamnamesi ile duyurulmuştur.

Türk Polis Teşkilatının kurumsal değer, norm ve uygulamalarının oluşumunda, büyük ölçüde geleneksel olarak ağırlığını koruyan yasalar ve mevzuat ile Avrupa Birliği normlarının etkili olduğu görülmektedir. Geleneksel polislik mesleğinin görevleri genel olarak hukuk ve düzenin sağlanması, can ve malın korunması, suçun önlenmesi, faillerinin yakalanması ve adalete teslimi, suçların aydınlatılması, trafik kontrolü ve idari görevler olarak sınıflandırılmaktadır. Avrupa Polis Etiği Yönetmeliğinde belirtilen görevler incelendiğinde, halka hizmet etmek, topluma yardım etmek, hukukun toplumda hâkim olmasını ve polislik görevlerinin dürüst bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak, halkın saygısını kazanmak, polis-halk ilişkilerini geliştirmek, çevreyle etkili işbirliği kurmak ve geliştirmek, polislik mesleğinin kötüye kullanılmasını önlemek, tarafsız olmak ve ayırım yapmamak olarak belirtilmektedir. Türk Polis Teşkilatı bu görevleri yerine getirirken kurumsal olarak tanımlanmış değerlere ve normlara uygun davranmak durumundadır. Polisin kurumsal rollerini, kurumsal değerlere ve normlara uygun bir şekilde yerine getirmesi beklenir. Bu yönüyle kurumsal değerler ve normlar, kurumlarda doğru ve kabul edilebilir davranışın ölçülmesini sağlar. Kurumsal olarak belirlenmiş kültürel değer ve normlar, kuruma karşı yerine getirilmesi gereken sorumlulukları gösterdiği gibi, ne tür rollerin de kabul edilemez olduğunu ortaya koyar (Aydın, 1997; Aydoğan, 2002; Aytaç, 1998; Cerrah, 1998).

Geleneksel olarak oluşan söylem ve uygulamalarla Avrupa Birliği uyum sürecinde Türk Polis Teşkilatına yüklenen görevler göz önünde bulundurulduğunda, Türk Polis Teşkilatının kurumsal kültürünü oluşturan değerlerin, güven, mesleki sorumluluk, işkence ve kötü muameleden kaçınma, mesleki profesyonellik, sevgi, hoşgörü, işine politika karıştırmamak, insana saygı, kişi hak ve özgürlüklerine saygı, özel hayata saygı, eşitlik, tarafsızlık, ayırım yapmamak, dürüstlük ve doğruluk olarak ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca, görevlerin yerine getirilmesinde polisin adil olma, hukuka uygun davranma, toplum destekli polislik anlayışını benimseme, objektif, hoşgörülü, nazik, profesyonel, etkin ve proaktif olma gibi değer ve normları taşıması da istenmektedir (Aydoğan, 2002). Bu eğilimlerin, Emniyet Teşkilatının kurumsal kültürünü oluşturan temel değerler olarak ortaya çıktığı ifade edilebilecektir.

Günümüzde, Türk Polis Teşkilatında özellikle insan hak ve özgürlüklerinin ön plana çıkarıldığı toplum destekli polislik anlayışının kurumsal kültürün yansımaları olarak belirgin bir şekilde ön plana çıktığı dikkat çekmektedir. Toplum destekli polislik anlayışı, halkla

kurulan iletişimin arttırılması ve polisin kendinden beklenen güvenlik hizmetini daha etkin ve katılımcı bir şekilde yerine getirmesi olarak ifade edilmektedir (Goldstein, 1990). Proaktif polislik anlayışı olarak da görülebilecek toplum destekli polisliğe göre, suç oluşmadan önleyici polislik hizmetleri ile suçun önlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sayede polisin görevi, suç araştırmaktan daha çok önleyici polislik hizmetleri sunmak olacaktır.

Türk Polis Teşkilatı da kamu düzenini koruyan ve kollayan, kişi hak ve özgürlüklerinin teminatı ve güvencesi olan bir kurumdur. Polislik mesleği yapısı gereği halkla içiçe olan bir meslektir. Bundan dolayı, Türk Polis Teşkilatı, niteliği gereği, vatandaşlarla ilişkilerinde yansız ve tarafsız davranmak ve hizmet sunmak zorundadır. Özellikle siyasal tarafsızlık, polisin en önemli sorumluluklarından birisidir. Polislerin vatandaşlar arasında hiç bir şekilde din, dil, ırk, cinsiyet, sosyal statü, ekonomik durum ayırımı yapmaksızın görevini yerine getirmesi büyük önem taşımaktadır. Türk Polis Teşkilatındaki polislerin kuramsal olarak belirlenen değer ve anlayışlar doğrultusunda görev yapması beklenirken, görev esnasında bu değerlerden sapmalar meydana gelebilecektir. Bu sapmalar veya farklılaşmalar ile birlikte değişik alt kültürler ortaya çıkabilecektir. Örneğin, özellikle Türk toplumunda çeşitli yakınlıklara bağlı olarak kayırmacılık eğilimi yaygın bir şekilde görülebilmektedir. Bu yaygın eğilim, bir kamu kuruluşu olan Türk polis teşkilatında ayrı bir örgütsel alt kültüre yol açabilecektir. Diğer yandan, stresli bir çalışma ortamında çalışan ve bu stresi normal yollardan atamayan polis çalışanlarının şiddete başvurma eğilimleri de olası gözükmektedir. Stresli bir ortamda polislerin zor kullanma yetkilerini kullanırken bunun sınırını aşabilecekleri düşünülebilecektir. Ayrıca, topluluk psikolojisi, suç ve suçlularla mücadele etme güdüsü de poliste şiddet eğilimini arttırabilmektedir. Polisler kendilerini zaman zaman kamu düzenini koruyan önemli bir güç olarak görebilmektedirler. Böyle bir düşünce, kamu düzenini ihlal edenlere karşı zor kullanma eğilimini arttırabilecek ve aşırı güç kullanımını doğurabilecektir. Ayrıca, bazı polislerin zaman zaman otoriter ve sert davranma gereğine inanması ve böyle bir anlayışa sahip olması da görev esnasında şiddet eğilimini arttırabilecek ve aşırı güç kullanımına yol açabilecektir. Bu eğilimlerin polisler arasında ayrı bir alt kültür oluşturabilecektir. Özetle, Türk Polis Teşkilatında alt kültürlerin profesyonellik, kayırmacılık eğilimi ve hiyerarşi eğilimi bağlamında bir ayrışma içinde olabileceği düşünülebilecektir. Ayrıca kanunlarla verilmiş olan polisin zor kullanma yetkisini ve gücünü içine alan şiddet eğiliminin de ayrı bir alt kültürün temel unsuru olabilmesi mümkündür. Hizmet odaklılık, proaktiflik ve şeffaflık eğiliminin ayrı bir alt kültür oluşturmaktan çok profesyonellik eğilimi ile birlikte ortaya çıkması daha olasıdır.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

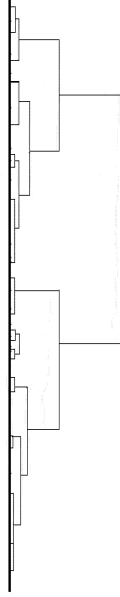
Bir kamu kuruluşu olarak Türk Polis Teşkilatında ne tür örgütsel alt kültürlerin bulunduğunu tespit etmek için araştırma anket yöntemi kullanılarak yaklaşık 1200 kişinin çalıştığı Adana Emniyet Müdürlüğü üzerinde yapılmıştır. Elden dağıtılan anketleri toplam 369 kişi doldurarak araştırmaya katılmıştır. Bu şekilde geri dönüş oranı % 30.75 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran çok ideal olmamakla birlikte, bu alandaki diğer araştırmalara göre değerlendirildiğinde yeterli gözükmektedir (Adkins ve Caldwell, 2004; Brunetto ve Farr-Wharton, 2006; Danışman ve Özgen, 2008). Ankete katılanların oranı güvenlik şubesinde %19.7, asayişte %20.8, çevik kuvvette %0.5, polis merkezinde %18.6, trafikte %34.3, rehberlikte %0.3, olay yeri incelemede %0.3, pasaport biriminde %4.9 ve çocuk şubede %0.3 olarak gerçekleşmiştir. Ankete katılanlar arasında emniyet amirlerinin oranı %2.7, komiser sınıfının oranı %7.9 ve polis memurunun oranı %89.4'dür. Ankete katılanların yaş ortalaması 35.88, çalışma süresi ortalaması da 12.21 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel alt kültürleri tespit etmek için kullanılan kültür ölçeği, Cochran ve Bromley (1998) ile Danışman ve Özgen (2003, 2008) tarafından kapsamlı bir yazın taraması yapılarak geliştirilen kültürel boyutlardan uyarlanmıştır. Bu şekilde, araştırmada kullanılan kültürel boyutlar, hukuka bağlılık, kayırmacılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, şiddet eğilimi, hizmet odaklılık, proaktiflik, şeffaflık ve profesyonellik eğiliminden oluşmaktadır. Profesyonellik eğilimi ve hiyerarşi eğilimi, Danışman ve Özgen (2003, 2008) tarafından, kayırmacılık eğilimi, şiddet eğilimi, hizmet odaklılık, proaktiflik ve şeffaflık eğilimi Cochran ve Bromley (2003) ile ikinci yazarın mesleki tecrübelerine dayanılarak geliştirilmiştir. Cochran ve Bromley'in boyutları genel olarak polislerle ilgili kültürel eğilimleri tanımlarken, Danışman ve Özgen'in kültürel boyutları daha çok Türk kültürüne ilişkin eğilimleri yansıtmaktadır. Kültürel boyutları oluşturan ifadeler, 5 kategorili Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Kültürel eğilimleri anlamak için, katılımcılardan Hiç Tanımlamıyor (1), Kısmen Tanımlıyor (3) ve Çok İyi Tanımlıyor (5) şeklinde belirlenen kategorilerden çalışma ortamlarının kültürüne en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Kullanılan kültürel boyutların geçerliliği ve güvenilirliği için temel bileşenler (principal component) faktör analizi ve Cronbach Alfa analizi yapılmıştır. Varimax yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, değer ve norm ifadeleri yedi faktör altında toplanmıştır. Faktör yükleri, büyük ölçüde 0.60'ın üzerinde çıkmıştır. Sadece iki faktör yükü, 0.60'ın altında, 0.57 ve 0.59 olarak gerçekleşmiştir. Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı da %67.55 olmuştur. Araştırmada elde edilen verilere göre yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda, 8 kültürel boyuttan 6'sı 0.70'in üzerinde çıkmıştır. Ancak hukuka bağlılık boyutu, güvenilirlik açısından sorunlu gözüktüğü için alt kültürlerle ilişkin analizde kullanılmamıştır. Şiddet eğilimi ise 0.69 olarak bulunmuştur. O da kabul edilebilirlik katsayı için genel olarak yeterli görülen 0.60'ın üzerinde ve 0.70'e çok yakın bir değer olduğundan analizlerde dışarıda tutulmamıştır (Bkz. Danışman ve Özgen, 2008: 17). Sonuçta, analiz profesyonellik, şeffaflık, proaktiflik, hizmet odaklılık, hiyerarşi, şiddet eğilimi ve kayırmacılık olmak üzere 7 kültürel boyut kullanılarak yapılmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada kurum içindeki alt kültürleri tanımlamak amacıyla Ward yöntemi kullanılarak kümeleme analizi yapılmıştır. Yapılan kümeleme analizi sonucunda ortaya çıkan ağaç diyagramı (dendrogram), Şekil 1'de görülmektedir. Diyagramda görüldüğü üzere, çalışmaya katılan kurum çalışanları kültürel boyutlara göre beş alt kültür oluşturmaktadırlar. Kültürel boyutların dağılımına göre, alt kültürler profesyonel kültür, pasif kültür, kayırmacı kültür, şiddet kültürü ve tanımsız grup şeklinde ifade edilmiştir. Profesyonel kültürde, profesyonellik, şeffaflık, proaktiflik, hizmet odaklılık ve hiyerarşi eğilimi yüksek, şiddet eğilimi ve kayırmacılık eğilimi düşük değerdedir. Profesyonellik, şeffaflık, proaktiflik, hizmet odaklılık ve hiyerarşi eğilimi kayırmacı kültür ve şiddet kültüründe düşük değerdedir. Şiddet kültüründe şiddet eğilimi, kayırmacı kültürde de kayırmacılık eğilimi yüksek değerdedir. Pasif Kültürde ise bütün eğilimlerin değerleri düşüktür. Tanımsız grup olarak adlandırılan kültürde ise kültürel boyutlar, belirli bir alt kültürde yer alacak değerdedir. Alt kültürlerin kendi aralarındaki uzlaşma derecelerini anlamak için, James, Demaree ve Wolf (1984, 1993) tarafından geliştirilen uzlaşma indeksi (rwg) kullanılmıştır. rwg indeksi değerleri, Tablo 1'de görülmektedir.



Şekil 1: Ağaç Diyagramı (Dendogram)

Tablo 2: Kümeleme Analizi Sonuçları: Alt Kültürler

	ALT KÜLTÜRLER				
	Profesyonel kültür	Şiddet kültürü	Kayırmacı kültür	Pasif kültür	Tanımsız grup
Profesyonellik	4.14	3.99	2.81	2.62	3.36
Şeffaflık	4.00	3.95	2.96	2.32	2.75
Proaktiflik	4.48	4.41	3.54	2.60	3.82
Hiyerarşi	4.50	4.43	3.67	2.90	4.16
Hizmet odaklılık	4.62	4.44	3.81	3.10	4.02
Şiddet eğilimi	3.42	4.17	3.70	2.76	3.94
Kayırmacılık	1.69	3.72	3.90	2.16	2.23

Tablo 3: Uzlaşma İndeksi Değerleri

	Rwg Değerleri					
	Profesyonel Kültür	Pasif Kültür	Kayırmacı Kültür	Şiddet Kültürü	Tanımsız grup	Kurum Genel
Hiyerarşi	0.81	0.80	0.79	0.85	0.80	0.75
Profesyonellik	0.74	0.73	0.78	0.83	0.77	0.65
Kayırmacılık	0.69	0.68	0.77	0.74	0.71	0.34
Proaktiflik	0.88	0.80	0.85	0.91	0.82	0.76
Şeffaflık	0.75	0.71	0.72	0.79	0.58	0.52
Hizmet odaklılık	0.80	0.68	0.77	0.78	0.74	0.69
Şiddet eğilimi	0.46	0.70	0.66	0.74	0.67	0.59

Polis teşkilatındaki alt kültürlerin hangi kaynaklara bağlı olarak ortaya çıktığını anlamak için, alt kültürlerle kurum içi gruplar arasında Ki Kare testi yoluyla ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Alt kültürler ile sadece birimler arasında bir ilişki bulunmuştur. Alt kültürler ile bölgeler, öğrenim durumu, cinsiyet ve rütbe kademeleri arasında önemli düzeyde bir ilişki görülmemektedir. Güvenlik şubesi çalışanlarının %30.1'i profesyonel kültür ve %30.1'i şiddet kültürü etrafında dağılmaktadır. Asayiş şubesi çalışanlarının %29.9'u ve polis merkezi çalışanlarının %39.1'i şiddet kültürü etrafında toplanmıştır. Trafik şubesi çalışanlarının %27.6'sının ve pasaport şubesinin %38.9'un kayırmacı kültür içinde yer aldığı görülmektedir. Buna göre, suç ve suçlulara ilk müdahale eden birimlerde şiddet kültürünün baskın olduğu, büro hizmeti veren birimlerin ise profesyonel kültür ve kayırmacı kültür arasında dağıldığı dikkat çekmektedir.

Tablo 4: Alt Kültürler ve Alt Gruplar Arasındaki İlişkiler

	Ki Kare Değerleri
1. Birimler	71.27**
2. Bölgeler	14.34
3. Öğrenim durumu	13.44
4. Cinsiyet	2.05
5. Rütbe	16.60

• $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

SONUÇ

Bu çalışmada Türk Polis Teşkilatında kurumsal kültürü oluşturan değer ve normların neler olduğu ve ne tür alt kültürlerin ortaya çıktığı belirlenmeye çalışılmıştır. Adana Emniyet

Müdürlüğü bünyesinde yapılan araştırma sonucunda profesyonel alt kültür, kayırmacı alt kültür, şiddet alt kültürü, pasif alt kültürü ve tanımsız grup şeklinde ifade edilebilecek beş alt kültürün bulunmuştur. Profesyonel alt kültür içinde, profesyonellik, hiyerarşi, şeffaflık, proaktiflik ve hizmet odaklılık eğilimlerinin yüksek değer taşıdığı görülmektedir. Bu durum, Türk Polis Teşkilatında profesyonel kültür ile işlerin emir-komuta ilişkisine dayalı olarak yapıldığı hiyerarşi eğiliminin birlikte bulunduğu işaret etmektedir. Kayırmacı kültür içerisinde, profesyonellik ve şeffaflık eğilimlerinin düşük değerde çıktığı görülmektedir. Proaktiflik, hiyerarşi ve hizmet odaklılık eğilimleri ise profesyonellik ve şeffaflık eğilimlerinden yüksek, şiddet ve kayırmacılık eğilimlerine göre daha düşük değerde çıkmıştır. Şiddet kültürü içerisinde de, profesyonellik, şeffaflık ve kayırmacılık eğilimlerinin düşük değerde çıktığı dikkat çekmektedir. Buna karşılık, şiddet, proaktiflik, hiyerarşi ve hizmet odaklılık eğilimlerinin ise profesyonellik, şeffaflık ve kayırmacılık eğilimlerine göre daha yüksek değerde çıktığı görülmektedir. Ancak, burada şiddet alt kültürünün, Türk Polis Teşkilatında işkence veya benzeri bir düşünceden çok yasalarca verilmiş olan zor kullanma yetkisini ifade ettiği göz ardı edilmemelidir. Bu alt kültür içinde proaktiflik, hiyerarşi ve hizmet odaklılık eğilimlerinin kısmen de olsa yüksek değerde çıkması, şiddet kültürüne sahip çalışanların zor kullanma yetkisini daha iyi görev yapmak için kullanmış olabileceklerine işaret etmektedir. Pasif kültür, kültürel eğilimleri gösteren boyutların düşük değerler taşıdığı alt kültürü ifade etmektedir. Bu alt kültüre sahip polisler, mesleklerini geçim kaynağı olarak gören, verilen emre yorum katmayan, geri planda kalan ve kuruma ve mesleğe katkısı pek olmayan özelliklerle tanımlanabileceklerdir. Tanımsız grup olarak adlandırılan kültürde ise kültürel boyutlar, belirli bir alt kültürde yer alacak değerde çıkmamıştır. Beklenenin aksine, Türk Polis Teşkilatında hiyerarşik değerler etrafında bir alt kültürün oluşmamıştır. Bu büyük ölçüde, Türk Polis Teşkilatının hemen hemen her kademesinde yaygın olmasından ve çalışanların görev anlayışının ayrılmaz bir parçası olarak görülmesinden kaynaklanabilecektir. Araştırma sonuçlarına göre, polislerde olası bir durum olan şiddet eğiliminin (Kiely ve Peek, 2002), Türk Polis Teşkilatında da bir alt kültür olarak ortaya çıkma potansiyeli olduğunu göstermektedir. Buna göre, polisler arasında kanunların kendilerini verdiği zor kullanma yetkisinden yararlanarak şiddet eğilimli bir alt kültürün oluşmasına yol açan bir grubun olduğuna işaret etmektedir. Ancak, şiddet eğilimine ait örgüt geneline ilişkin uzlaşma derecesi 0.70'in altında çıktığından polislerin örgüt geneline şiddet eğilimine yönelik genel bir uzlaşma içinde olmadıkları yönünde bir işaret de bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, Türk Polis Teşkilatında kayırmacılık eğilimi etrafında örgütsel bir alt kültür oluştuğu görülmekle birlikte, sonradan yapılan ve kayırmacılık eğiliminin ne derece yaygınlık arz ettiğini gösteren uzlaşma analizi değerleri polisler arasında kayırmacılık eğilimine yönelik genel bir uzlaşmanın olmadığını ortaya koymaktadır. Buna göre, kayırmacılık eğilimi belirli bir alt kültürü oluşturacak düzeyde bazı polisler arasında görülmesine karşın, bu eğilime ilişkin değer, norm ve uygulamaların şiddet eğilimine ilişkin değer, norm ve uygulamalarda olduğu gibi kurum genelinde yaygınlık arz etmediği ifade edilebilecektir. Ancak, yine de, araştırma sonuçlarına göre, öyle ya da böyle kayırmacılık eğiliminin, polisler arasında bir alt kültür olarak kendini gösterdiği not edilmelidir.

Alt kültürler ile sadece birimler arasında bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Alt kültürler ile bölgeler, öğrenim durumu, cinsiyet ve rütbe kademeleri arasında önemli düzeyde bir ilişki tespit edilmemiştir. Genel olarak bakıldığında, profesyonel alt kültürü daha çok Güvenlik Şubesi çalışanları oluşturmaktadır. Şiddet kültürü ise daha çok Asayiş Şubesi ve Polis Merkezi çalışanları arasında dağılmaktadır. Kayırmacı kültür de Trafik şubesi ve Pasaport Şubesi çalışanlarında daha yaygın görülmektedir.

REFERANSLAR

- Adkins, B. ve Caldwell, D. (2004), "Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most?", *Journal of Organizational Behavior*, c.25. ss.69-78.
- Akıncı, F. S. (1990), Polis, Toplumsal Bir Kurum Olarak Gelişmesi, Polis Alt Kültürü ve İnsan Hakları, İstanbul, Gümüş Basımevi.
- Aydın, A. H. (1997), "Police organization and legitimacy", *Police Studies*, c.19. S.4. ss.39-50.
- Aydoğan, C. (2002), "Polislikte popüler bir felsefe, toplum destekli polislik için Türkiye'deki zemin", *Polis Dergisi*, c:26. ss.23-38.
- Aytaç, Ö. (1998), "21.Yy. Bilgi çağında polisin vizyonu, 21.yy. polisi, temel sorunlar çağdaş yaklaşımlar", *Asayiş Daire Başkanlığı Yayınları, EGM Basımevi*, ss.227-316.
- Bayley, D. H. (1994), *Police For The Future*, New York, Oxford University Press.
- Boisner, A. ve Chatman, J. A. (2002), "The Role of subcultures in agile organizations", Peterson, R. ve Mannix, E. (ed.), *Leading and Managing People in Dynamic Organizations*, Mahwah, NJ: Earlbaum, c.3. ss.87-112.
- Brunetto, Y. ve Farrwharton, R. (2006), "A Comparison of the administrative subculture of public and private sector service employees", *International Journal of Public Administration*, c.29. S.8. ss.619-38.
- Cerrah, İ. (1998), *Sosyal Yapı Ve Polis Alt Kültürü*, 21. Yüzyılda Polis, Temel Sorunlar, Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, EGM Yayınevi, ss.191-225.
- Cochran, J.K. ve Bromley, M. L., (1998), "The myth of the police sub-culture. Policing", *An International Journal of Police Strategies and Management*, c.26. S.1. ss.88-117.
- Danışman, A., Hinings, C. R. ve Slack, T. (2006), "Integration and differentiation in institutional values: An empirical investigation in the field of canadian national sport organizations", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, c.23. S.4. ss.301-317.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003), "Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, c.3. S.2. ss.91-124.
- Danışman, A., ve Özgen, H. (2008), "Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma" *ODTÜ Gelişme Dergisi*, c.35. S.2. ss.277-304.
- Fielding, N. (1984), "Police socialization and police competence", *British Journal of Sociology*, c.34. S.4. ss.568-590.
- Goldstein, H. (1990), "Problem oriented policing", *Policing and Society*, c.1. S.3. ss.96-114.
- Greene, J. R. ve Mastrofski, S. (1988), *Community policing: rhetoric or reality*, New York: McGraw-Hill, ss.73-88.
- Greene, J. R., Albert, G. P. ve Styles, P. (1992), "Values and culture in two american police departments: Lessons from King Arthur," *Journal of Contemporary Criminal Justice*, c.8. S.3. ss.183-207.
- Harrison, S. J. (1995), "The community police advisory boards at the Los Angeles police department: A model for citizen participation", *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, c.4. S.1. ss.46-63.
- Hofstede, G. (1998), "Identifying organizational subculture: An empirical approach", *Journal of Management Studies*, c.35. ss.1-12.
- Jack, R.G. (2000), "Community policing in America: Changing the nature, structure and function of the police", *Criminal Justice*, c.3. ss.299-370.

- Jermier, J. M, Slocum, J. W., Fry, L. W., ve Gaines, J. (1991), "Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture", *Organization Science*, c.2. ss.170-194.
- Jones, G. R. (1983), "Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective", *Administrative Science Quarterly*, c.28. ss.454-467.
- Kiely, J. A. ve Peek, S. G. (2002), "The culture of British police: Views of police officers", *The Service Industries Journal*, c.22. S.1. ss.167-183.
- Martin, J. (2002), *Organizational Culture: Mapping The Terrain*, Sage Publication, Thousand Oaks.
- Sackmann, S. A. (1992), "Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge", *Administrative Science Quarterly*, c.37. ss.140-161.
- Schein, E. (1996), "Three cultures of management: The key to organizational learning", *Sloan Management Review*, Fall, ss.9-20.
- Thornton, P. H. (2004), "Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing", Stanford, CA: Stanford University Press.
- Van Maanen, J. ve Barley, S. R. (1984), "Occupational communities: culture and control in organizations", Staw, B. ve L. Cummings (ed) içinde, *Research in Organizational Behaviour*: Greenwich, CT: JAI, c.6. ss.287-366.

ÇALIŞMA ARKADAŞLARINA GÜVEN VE ÖLÇÜMÜ

Selin Eser ERDİL

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

S. Arzu WASTI

Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi
awasti@sabanciuniv.edu

ÖZET

Çalışmamızda Türk iş hayatında çalışma arkadaşlarına duyulan güveni açıklamak amaçlı kuramsal bir model oluşturulmuştur. Nitel bir çalışmaya ve yazına dayanarak modelde yer alan kavramları ölçümlemek için geliştirilen ölçeklerin psikometrik özellikleri proje takımlarında çalışan üniversite öğrencilerinden toplanan boylamsal anket verisi ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçları Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde profesyonel hayat ile özel hayat ayrımlarının keskin ve net olmaması sebebiyle güvenin duygusal boyutunun ve onun öncülü olan yardımseverliğin kapsamlarının Kuzey Amerikan modellerinde önerilenden daha bütünsel olduğunu, yani iş ilişkilerinde duygusal güvenin oluşumunda iş dışında gösterilen yardımseverliğin de dikkate alındığını, bunun neticesinde de özel hayatla ilgili konuları da kapsayan güven ilişkileri kurulduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışma arkadaşlarına güven, Ölçek geliştirme

1.GİRİŞ

İş hayatında kişiler arası güvenin çalışanların performansları, işten ayrılma niyetleri ve vatandaşlık davranışları gibi kritik değişkenleri etkilediğini gösteren araştırmalar güvenin örgütsel ortamda önemini açıkça ortaya koymaktadır (bakınız, Colquitt vd. (2007) meta-analiz çalışması). Bugüne kadar yapılmış çalışmalarda kullanılan güven modelleri ve ölçekleri daha çok Kuzey Amerika kökenlidir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar ise örgütsel güven ve ilişkili kavramların kültüre özgü şekiller alabileceğini tartışmaktadır (Li, 2008; Tan vd., 2007). Örneğin, Protestan iş ahlakının yaygın olduğu Kuzey Amerika'da iş kültürü profesyonel hayatı ve özel hayatı birbirinden keskin çizgi ile ayırırken (Sanchez-Burks, 2005), ilişkilerin merkezde olduğu Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde bireylerin çalışma hayatı ile özel hayatının daha fazla iç içe geçtiği gözlenmektedir. Örneğin, iş ilişkileri ailece görüşülen arkadaşlıklara kolayca dönüşebilmektedir (Chen ve Peng, 2007). Dolayısıyla farklı kültürlerde güvenin aynı şekilde oluştuğunu varsayarak aynı ölçeklerle ölçmeye çalışmak doğru olmayabilir (Wasti vd., 2007). Bu çalışmada bu savdan yola çıkarak Türk iş hayatında çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin bileşenlerini ve öncüllerini açıklamak amaçlı kuramsal bir model oluşturulmuştur. Bunu takiben nitel bir çalışmaya ve yazına dayanarak bu modelde yer alan kavramları ölçümlemek için ölçekler

geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçeklerin psikometrik özellikleri ise proje takımlarında çalışan üniversite öğrencilerinden toplanan boylamsal anket verisi ile değerlendirilmiştir.

2. NİTEL ÇALIŞMA

İstanbul'da çeşitli büyük ölçekli şirketlerde çalışan 22 kişi ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde çalışanlara, güven duydukları bir çalışma arkadaşlarına dair sorular sorulmuştur. Teybe kaydedilen görüşmelerin metinleri içerik analizi ile değerlendirilmiştir. Öncelikle çalışanların güveni bilişsel ve/veya duygusal güven olarak tanımlayıp tanımlamadıkları değerlendirilmiştir (McAllister, 1995). Bu kodlamalar her iki yazar tarafından bağımsız olarak yapılmış ve farklılıklarda tartışılarak uzlaşmıştır. Güvenin öncüllerine ilişkin kodlamalar ise geliştirilen bir kodlama kılavuzu çerçevesinde iki öğrenci tarafından yapılmıştır. İki kodlayıcı arasındaki farklar ikinci yazarın rehberliğinde çözüme kavuşturulduktan sonra, ilk yazarın diğerlerinden bağımsız yaptığı kodlama ile karşılaştırılmış ve anlaşmazlıklarda tartışılarak uzlaşmıştır.

2.1. Bulgular

İçerik analizi sonucunda ilk göze çarpan bulgu 12 katılımcının güvendikleri çalışma arkadaşlarından bahsederken bu kişilere besledikleri güveni bilişsel ve duygusal olarak ayırdıkları, 8 katılımcının ise bu ilişkileri güvenin sadece duygusal bileşeni ile tanımladığı ve sadece 2 katılımcının her iki bileşeni zihinlerinde ayıramadığıdır. Bu bulguya dayanarak güvenin yazında kabul edildiği gibi Türk kültüründe de iki bileşenli algılandığı sonucuna varılmıştır. İkinci tespit duygusal güvenin kapsamının Kuzey Amerika yazınında kavramsallaştırıldığından daha bütünsel olduğu ve güvenin tezahürü olarak kabul edilen risk alma davranışlarının güvenen kişinin özel hayatında da gözlemlendiği (örneğin, ailevi meselelere dair sorunları konuşmak). Güvenin öncüllerine ilişkin bulgular bu öncüllerin kavramsal olarak evrenselliğini desteklemiş ancak içeriklerinin farklılaşabileceği gözlenmiştir. Bulgular özellikle güvenilen kişinin yardımseverliğinin değerlendirilmesinin Kuzey Amerikan modellerinde belirtilenden daha bütünsel olduğuna yani sadece çalışma hayatı (örneğin, takım çalışması) ile sınırlı kalmayıp özel hayatta da yapılabildiğine (örneğin, borç vermek) işaret etmektedir.

2.2. Tartışma

Bu bulgular ışığında geliştirdiğimiz kuramsal modelde güven duygusal ve bilişsel bileşenlerden oluşmakta ve bilişsel güven ve öncülleri (örneğin, güvenilen kişinin yeteneği, sağlam karakteri) mevcut yazındaki gibi kavramsallaştırılırken duygusal güven ve öncülleri daha bütünsel olarak ele alınmaktadır. Öncelikle duygusal güvenin özel hayatta da bireyin risk aldığı ve kendisini “savunmasız kılacak” davranışlarında gözlenebileceği beklenmektedir. Ayrıca duygusal güvenin oluşumunda rol oynayan yardımseverlik öncülünün profesyonel hayatta ve kişisel hayattaki tezahürlerinin iki farklı değişken olacağı öngörülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları model geliştirmenin yanı sıra anket çalışmasında kullanılan ölçeklerin oluşturulmasına da ışık tutmuştur.

3. BOYLAMSAL ANKET ÇALIŞMASI

Önerilen modeldeki kavramları ölçümlemek için geliştirilen ölçeklerin psikometrik özellikleri örgütsel davranış dersinin dönem projesi için oluşturulan takımlardaki üniversite öğrencilerinden toplanan boylamsal anket verisi ile değerlendirilmiştir. Öğrenciler proje takımlarında çalışmaya başladıktan bir ay sonra yapılan ilk anket uygulamasında güven öncülleri, bundan bir ay sonraki ikinci anket uygulamasında da güven bileşenleri ölçülmüştür. 3-5 kişilik proje takımlarında çalışan öğrencilerden anketleri takım arkadaşlarının her biri için doldurmaları istenmiştir.

3.1. Ölçekler

Tüm ölçeklerin ifadeleri öğrenci proje takımlarına uyarlanmıştır. Yazından alınan ölçekler ilk yazar tarafından tercüme edildikten sonra İngilizce ve Türkçeye hâkim bir doktora öğrencisi tarafından geri çevirisi yapılmış ve ikinci yazar tarafından farklılıklar değerlendirilerek ifadeler düzeltilmiştir. Yanıtlar Likert tipi 5'li skala ile ölçülmüştür (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum).

3.1.1. Güven Öncülleri

Tercüme edilen ve yeni geliştirilen ölçekler aşağıda listelenmiştir:

Güvenme eğilimi: Yamagishi ve Yamagishi'nin (1994) 6 maddeden oluşan Genel Güven Ölçeği kullanılmıştır.

Yetenek (Y): Mayer ve Davis'in (1999) 6 maddeli ölçeği güven duyulan kişinin beceri ve kapasitesinin nasıl algılandığını ölçmektedir.

Sağlam karakter (SK): Mayer ve Davis'in (1999) adaletli olmak, tutarlı olmak, prensipli olmak gibi sağlam karakter algısını ölçen 5 maddeli ölçeği kullanılmıştır.

Dürüstlük (D): Butler'ın (1991) 4 maddeli dürüstlük ölçeği güvenilen kişinin dürüstlük düzeyinin nasıl algılandığını ölçmek için kullanılmıştır (Mayer ve Davis'in (1999) sağlam karakter ölçeğinde dürüstlüğü ölçen maddeler yer almadığı için eklenmiştir).

Profesyonel yardımseverlik (PY) ve kişisel yardımseverlik (KY): Profesyonel yardımseverlik mevcut ölçeklerden uyarlanan, kişisel yardımseverlik ise yazın ve nitel araştırma çerçevesinde geliştirilen beşer maddeli ölçeklerle ölçülmüştür. Bu amaçla öncelikle yazındaki mevcut yardımseverlik maddelerine dayanarak yardımseverliğin tezahürleri (destek, ilgi gibi) sınıflandırılmış ve profesyonel yardımseverlik maddeleri belirlendikten sonra bu sınıflandırma kişisel yardımseverlik ölçeğinin geliştirilmesine kılavuzluk etmiştir.

3.1.2. Güven

Gillespie'nin (2003) geliştirdiği davranışsal güven ölçeği bilişsel güveni ve duygusal güveni ölçmek için kullanılmıştır. 9 maddeli bu ölçeğe bilişsel güveni ölçen bir madde ile

(Mayer ve Davis, 1999) Türk çalışma ortamında duygusal güveni daha bütünsel ölçebilmek için geliştirilen 3 madde eklenmiştir. Bilişsel güven “Ona projeye dair kritik işleri emanet ederim” gibi işle ilgili meselelerde bireyin risk alarak kendisini savunmasız kıldığı davranışlarla ölçülmüştür. Duygusal güveni ölçen maddeler ise çalışma arkadaşına karşı kişiyi duygusal bağlamda savunmasız kılan açılma, paylaşma davranışlarını yansıtmaktadır; ek maddeler ile kişisel alandaki açılma davranışları çeşitlendirilmiştir (Kalbini açmak gibi).

3.2. Pilot Çalışma

Akademik yılın sonbahar döneminde yürütülen pilot çalışmaya katılan 35 öğrenciden ilk anket uygulamasında 113 ikili ilişkiye, bir ay sonraki ikinci anket uygulamasında 118 ikili ilişkiye dair veri toplanmış; keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizleri ile ölçekler değerlendirilmiştir. Öncüllerin faktör yapıları profesyonel ve kişisel yardımseverlik boyutlarının ayrı değişkenler olduğuna işaret etmektedir. Ancak profesyonel yardımseverlik maddelerinin Türkçe ifadelerindeki belirsizlikten dolayı bu değişkeni tam olarak ölçemediği görülmüştür. Bu doğrultuda ölçekler gözden geçirilmiş ve ana çalışmadan önce sorunlu ifadeler düzeltilerek profesyonel ve kişisel yardımseverlik ölçeklerine birer madde eklenmiştir. Sağlam karakteri daha iyi ölçebilmek için sorumluluk almayı yansıtan bir madde bu ölçeğe eklenmiştir. Güven maddeleriyle yapılan faktör analizi sonuçları yazında önerilen bilişsel güven ve duygusal güven ayrımının ancak duygusal güveni daha iyi ölçmek için geliştirilen ek maddelerle sağlandığını göstermiştir. Ayrıca Gillespie'nin (2003) orijinal ölçeğinde yer alan ve projeye ilgili sıkıntıların paylaşılmasını ifade eden üç maddenin duygusal güveni yansıtmaktan ziyade üçüncü bir faktör oluşturduğu belirlenmiştir.

3.3. Ana Çalışma

İlkbahar döneminde yapılan çalışmaya katılan 57 öğrenciden ilk anket uygulamasında 197 ikili ilişkiye ve bir ay sonraki ikinci anket uygulamasında 186 ikili ilişkiye dair veri toplanmıştır. Ölçeklerin geçerliği keşfedici faktör analizleri ve regresyon analizleri sonuçları ile, güvenilirlikleri ise Cronbach alfa ile değerlendirilmiştir. Faktör analizleri ikili ilişkilerin tümünün dahil edildiği büyük veri seti kullanılarak yapılmıştır (N=186-197). Korelasyon ve regresyon analizlerinde ise aynı takımda yer alan A kişisinin B kişisi ile ilgili, B kişisinin C kişisi ile ilgili, C kişisinin de A kişisi ile ilgili yanıtladığı anketlerden oluşan bağımsız veri seti kullanılmıştır (N=57).

3.3.1. Faktör Analizi Sonuçları

Her değişken için ayrı ayrı yapılan keşfedici faktör analizleri bu değişkenlerin tek boyutlu yapılarını desteklemiştir. Ancak öncüller (yetenek, dürüstlük, sağlam karakter, profesyonel yardımseverlik, kişisel yardımseverlik) bir arada faktör analizine tabi tutulduğunda çarpaz yüklenimler gözlenmiş ve profesyonel yardımseverlik ve sağlam karakter maddeleri aynı faktöre yüklenmişlerdir. İfade bozuklukları olduğu anlaşılan maddeler atılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Tablo 1’de yer alan bu son analizde gözlenen faktör yapıları öncül değişkenlerinin oluşturulmasında kullanılmış bu aşamada sadece yetenek faktörüne yüklenen “sorumluluk” ile ilgili madde, aslında sağlam karakter faktöründe yer alması öngörüldüğünden, değişken oluşumuna katılmamıştır. Tablodan da takip edileceği gibi birinci faktör yetenek maddelerinden oluşmakta, sağlam karakteri oluşturan ikinci faktörde ise tüm dürüstlük maddeleri ve bir sağlam karakter maddesi yer almaktadır. İki sağlam

karakter maddesi, üç profesyonel yardımseverlik maddesi ve bir kişisel yardımseverlik maddesinden oluşan üçüncü faktörün çalışma arkadaşlarına yönelik etkileşim adaleti (Lavelle vd., 2007) kavramını temsil ettiği görülmüş ve bu maddelerle oluşturulan değişken aynı şekilde adlandırılmıştır. Son faktöre yüklenen dört kişisel yardımseverlik maddesi de kişisel yardımseverlik değişkenini oluşturmuştur.

Tablo 1. Güven Öncülleri Faktör Analizi

	F1	F2	F3	F4
(Y2) Takım arkadaşımın kalkıştığı işlerde başarılı olduğu biliniyor	.96			
(Y3) Takım arkadaşımın yapılacak işler konusunda çok bilgi sahibi olduğunu düşünüyorum	.95			
(Y1) Takım arkadaşımın dersle ilgili istenenleri yerine getirmek konusunda çok becerikli olduğunu düşünüyorum	.90			
(Y6) Takım arkadaşımın başarılı bir öğrenci olduğunu düşünüyorum	.88			
(Y5) Takım arkadaşımın takım performansımızı artıracak özelliklere sahip olduğunu düşünüyorum	.87			
(Y4) Takım arkadaşımın becerilerine çok güveniyorum	.80			
(SK6) Takım arkadaşım sorumluluklarını yerine getiriyor	.66			
(D4*) Takım arkadaşım bazen dürüstçe olmayan şeyler yapıyor		.94		
(D2) Takım arkadaşım bana yalan söylemez		.90		
(SK5*) Takım arkadaşımın davranışları çok tutarlı değil		.78		
(D3) Takım arkadaşım benimle olan ilişkisinde dürüst davranıyor		.78		
(D1) Takım arkadaşım bana her zaman doğruyu söylüyor		.76		
(PY6) Takım arkadaşım projemizle ilgili hatalarım ve eksiklerim konusunda anlayış gösteriyor			.89	
(KY6) Takım arkadaşım kişisel tercihlerimi yargılamıyor			.84	
(PY4) Takım arkadaşım projemiz veya dersler konusundaki görüşlerimi içtenlikle dikkate alıyor			.76	
(PY1) Takım arkadaşımın akademik başarıyı gözettiğini düşünüyorum			.67	
(SK4) Takım arkadaşım başkalarıyla olan ilişkilerinde adil olmaya çok gayret gösteriyor			.55	
(SK2) Takım arkadaşımın güçlü bir adalet duygusu var			.40	
(KY3) Takım arkadaşım takım projemiz ve derslerin ötesinde günlük hayatımda bana destek oluyor.				.90
(KY5) Özel hayatımda zorluk yaşadığımda takım arkadaşımın yanımda olacağını düşünüyorum				.89
(KY2) Takım arkadaşım benim için kişisel fedakârlıklar yapıyor				.67
(KY4) Takım arkadaşım kişisel isteklerimi ve ihtiyaçlarımı çok önemsiyor				.54

*Bu maddeler ters kodlanarak analizlere dâhil edilmiştir.

Gillespie'nin (2003) ölçeği ve eklenen güven maddeleri ile yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ancak faktörlerden ilki bilişsel güven maddeleri ile birlikte yüklenen projeye ilgili sıkıntılarının anlatıldığı maddelerden oluşurken ikinci faktör kişisel hayatta duygusal güveni ölçen maddelerden oluşmaktadır. Orijinal Gillespie ölçeğinde duygusal güveni ölçmek için tasarlanan projeye ilgili sıkıntılarının anlatıldığı maddeler hem pilot hem de bu çalışmada sorunlu bulunduğundan çıkarılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Bu sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Güven Bileşenleri Faktör Analizi

	F1	F2
(BG3) Takım projesiyle ilgili kararlarda onun ipiyle kuyuya inirim	.95	
(BG4) Ona projeye dair kritik işleri emanet ederim	.92	
(BG1) Onun projedeki katkılarını başkalarına doğru aktaracağına inanırım	.80	
(BG5) Grup projemizle ilgili tüm kontrolün onda olmasına izin verebilirim*	.75	
(BG2) İşler ters gittiğinde ona sırtımı dayarım	.73	
(DG6) Ona kalbimi açarım*		.90
(DG7) Özel veya aile yaşantımla ilgili dertlerimi (sorunlarımı) onunla konuşurum*		.86
(DG1) Kişisel duygularımı onunla paylaşıyorum		.85
(DG8) Ona hayallerimi anlatırım*		.84
(DG2) Kişisel inançlarımı onunla paylaşıyorum		.68

* Eklenen maddeler

Tablo 2’de görüldüğü gibi projeye ilgili sıkıntıların anlatıldığı maddeler çıkarıldıktan sonra bilişsel ve duygusal güveni yansıtan 2’li faktör yapısı elde edilmiştir. Bilişsel güven değişkeninde Gillespie’nin dört güven maddesi ve eklenen bilişsel güven maddesi yer alırken, duygusal güven yeni geliştirilen duygusal güven maddelerinden ve Gillespie’nin kişisel alanda duygusal güveni ölçen iki maddesinden oluşmaktadır.

3.3.2. Betimleyici İstatistikler ve Güvenirlik Analizleri

Tablo 3’de güven ve öncüllerinin betimleyici istatistikleri yer almaktadır. Her ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı parantez içinde belirtilmiştir. Güvenme eğilimi ölçeği dışında ($\alpha = .65$), güvenirlik katsayıları tatminkâr bulunmuştur ($\alpha > .75$). Tabloda öncüllerin ve güven bileşenlerinin korelasyonları da yer almaktadır. Görüldüğü gibi güvenme eğilimi ve bilişsel güven dışındaki tüm korelasyonlar beklenen yöndedir.

Tablo 3. Betimleyici İstatistikler, Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Madde sayısı	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1.Güvenme eğilimi	6	2.74	.56	(.65)						
2.Yetenek	6	3.43	.92	.07	(.94)					
3.Sağlam karakter	5	3.86	.64	.07	.41**	(.88)				
4.Etkileşim adaleti	6	3.68	.58	.16	.62**	.62**	(.83)			
5.Kişisel yardımseverlik	4	2.78	.75	.24†	.48**	.37**	.60**	(.78)		
6.Duygusal güven	5	2.65	.84	.22†	.49**	.22†	.51**	.58**	(.88)	
7.Bilişsel güven	5	3.18	1.03	.00	.71**	.49**	.60**	.42**	.60**	(.90)

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

3.3.3. Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizleri

Güven öncüllerinin her bir güven bileşeni üzerindeki etkilerini görmek için yapılan çoklu hiyerarşik regresyonların ilk adımında güvenme eğilimi ve bağımlı değişken seçilmeyen güven bileşeni kontrol değişkeni olarak analizlere dâhil edilmiştir. Regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 4'de yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi bilişsel güveni yetenek ($\beta = .43$, $p < .01$) ve sağlam karakter ($\beta = .22$, $p < .10$) açıklamaktadır. Duygusal güvenin belirleyicileri ise kişisel yardımseverlik ($\beta = .34$, $p < .01$) ve sağlam karakterdir ($\beta = -.27$, $p < .05$). Bu bulgular kişisel yardımseverliğin duygusal güven açısından önemini ortaya koymaktadır. Ancak sağlam karakter ve duygusal güven arasında tespit edilen negatif ilişki ve etkileşim adaletinin hiçbir güven bileşeni ile ilişkili bulunmaması şaşırtıcı sonuçlardır. İçeriği dürüstlük değerlendirmesinden oluşan sağlam karakterin duygusal güven ile gözlenen negatif ilişkisi dürüstlüğün bu bağlamda farklı algılanmış olması ile ilişkili olabilir. Belki de dürüst değerlendirilen takım arkadaşları, her şeyi dosdoğru ve açık söyledikleri için kırıncı algılandıklarından böyle kişilerle duygusal düzeyde paylaşımlar tercih edilmiyor olabilir. Dürüstlüğün ve etkileşim adaletinin güven üzerindeki rolünün daha büyük örneklem üzerinde sınanması aydınlatıcı olacaktır.

Tablo 4. Çoklu Hiyerarşik Regresyon Analizleri

Değişken	Bağımlı değişken: Duygusal Güven		Bağımlı değişken: Bilişsel Güven	
1. Adım: Kontrol değişkenleri				
Güvenme eğilimi	.24*	.16†	-.14	-.11
Bilişsel güven	.61**	.52**	-	-
Duygusal güven	-	-	.65**	.42**
2. Adım: Öncüller				
Yetenek		-.03		.43**
Sağlam karakter		-.27*		.22†
Etkileşim adaleti		.17		.07
Kişisel yardımseverlik		.34**		-.13
Düzeltilmiş R^2	.42	.51	.38	.61
R^2 'deki değişim	.44**	.13**	.40**	.25**

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

4. SONUÇ

Çalışma arkadaşlarına duyulan güveni daha iyi anlamak için yaptığımız nitel ve nicel çalışmalar kişisel ve profesyonel ayrımının net olmadığı Türk iş kültüründe çalışma arkadaşlarına duyulan duygusal güvenin profesyonel hayatla sınırlı olmadığını göstermektedir. Duygusal güvenin öncülü olarak önerilen kişisel yardımseverliğin rolünün desteklenmesi ise özel hayatta tezahür eden yardımseverlik davranışlarının güven

oluşumunda önemini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar duygusal güveni ve öncüllerini mevcut yazında kabul edildiği şekilden daha bütünsel ele alıp ölçmenin özellikle Türkiye gibi ilişkilerin merkezde olduğu toplulukçu kültürlerde güvenin oluşumu ve etkilerini incelemek için daha anlamlı olacağını göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Butler, J. K. 1991. Toward understanding and measuring conditions of trust-evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3) 643-663.
- Chen, X.-P., ve Peng, S. 2007. Guanxi dynamics: Shifts in the closeness of ties between Chinese coworkers. *Management and Organization Review*, 4(1) 63-80.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve LePine, J. A. 2007. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test for their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4) 909-927.
- Gillespie, N. 2003. Measuring trust in working relationships: The behavioral trust inventory. *Academy of Management konferansında sunum*, Ağustos, 2003, Seattle, USA.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., ve Brockner, J. 2007. Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6) 841-866.
- Li, P. P. 2008. Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust. *Management and Organization Review*, 4(3) 413-439.
- Mayer, R. C., ve Davis, J. H. 1999. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1) 123-136.
- McAllister, D. J. 1995. Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1) 24-59.
- Sanchez-Burks, J. 2005. Protestant relational ideology: The cognitive underpinnings and organizational implications of an American anomaly. *Research in Organizational Behavior*, 26: 265-305.
- Tan, H. H., Wasti, S. A., ve Eser, S. 2007. Location, location, location. Antecedents of trust across hierarchical and geographic positions. 23. *European Group of Organizational Studies (EGOS) konferansında sunum*, Temmuz 2007, Viyana, Avusturya.
- Wasti, S. A., Tan, H. H., Brower, H. H., ve Önder, Ç. 2007. Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *Leadership Quarterly*, 18: 477-489.
- Yamagishi, T., ve Yamagishi, M. 1994. Trust and commitment in the United-States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18(2) 129-166.

İŞYERİNDE ROMANTİZM: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNDE TANIM VE TİPOLOJİ ÇALIŞMASI

Prof.Dr.Yasemin ARBAK

DEÜ İşletme Fakültesi İşletme Bölümü
yasemin.arbak@deu.edu.tr

Yrd.Doç.Dr.Ebru GÜNLÜ

DEÜ İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü
ebru.gunlu@deu.edu.tr

ÖZET

Yönetim ve Organizasyon yazınında Quinn (1977), Anderson ve Hunsaker (1985), Mainiero (1986;1989), Anderson ve Fisher (1991) ile başlayan işyerinde romantizm araştırmaları, son on yıl içerisinde çalışanlara ve örgütlere olan olumlu/olumsuz etkileri tartışmalara neden oldukça ivme kazanmış ve işyerinde romantizm, öncülleri, etkileri ve sonuçları ile birlikte çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Yazında yer alan söz konusu araştırmalar ve tipolojiler dikkate alındığında işyerinde romantizm genel olarak “*bireylerin aynı örgüt içerisinde birarada bulunmalarından kaynaklanan fiziksel çekim ile başlayan ve aynı örgüt içerisinde çalışanlar tarafından iki birey arasındaki cinsel çekim olarak algılanan ilişki*” (Foley ve Powell, 1999:1043; Mainiero, 1986:750; Pierce, Byrne ve Auiginis, 1996:6; Quinn, 1977:30) olarak tanımlanmaktadır.

Bu doğrultuda çalışmanın temel sorunsalı işyerinde romantizmin dinamikleri, etkileri ve sonuçları çerçevesinde emek-yoğun özelliği ile dikkat çeken otel işletmelerinde hizmet sektörünü yansıtan tipoloji temelli farklılaşmasının ortaya koyulması ve dolayısıyla işyerinde romantizm algılarının ilgili yazında tanımlanan tipolojiler çerçevesinde hizmet sektöründe değerlendirilmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Tasarlanan araştırma yöntemi üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada otel işletmesinde yönetici statüsünde çalışan idarecilerden oluşan bireylerin hizmet sektörüne dayanan değerlendirmeleri çerçevesinde işyerinde romantizm sayılabilecek davranışları örneklendirmeleri ve işyerinde romantizmi tanımlamaları istenmektedir. İşyerinde romantizmin olumlu/olumsuz etkilerini takiben ortaya çıkan sonuçların araştırıldığı ikinci aşamada söz konusu etki ve sonuçlar belirlenmektedir. Ortaya çıkan etki ve sonuçlarda işyerinde romantizmin güdü tabanlı türü (iş nedeni, aşka dayalı vb.) ve tarafların kimler olduğu (çalışan-çalışan, ast-üst, çalışan-müşteri vb.) önem taşıyan unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Üçüncü aşamada ise örnekleme oluşturan otel yöneticilerinin hakemliği doğrultusunda işyerinde romantizmin tarafları, türü dikkate alınarak olumlu ve olumsuz etkilerinin ortaya çıkardığı sonuçları ve önem düzeyleri sınıflandırılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *işyerinde romantizm, otel işletmeleri, tipoloji*

GİRİŞ

Özellikle kadınların iş hayatına daha fazla dahil olmaları ve yönetsel pozisyonlarda görev almaları ile birlikte romantik ilişkiler daha sık tartışılan ve önem arz eden bir olgu olarak gündeme oturmuştur (Jones, 1999). İşyerinde romantik ilişkilerin öncülleri işyerinde birbirine yakınlık, sürekli biraraya gelme, birarada olmaktan kaynaklanan fiziksel çekim gücü olarak belirlenirken (Pierce, Byrne ve Anguinis, 1996); Quinn (1977), işyerinde romantik ilişkilerin ortaya çıkmasında bireysel güdülerin de etkili olduğunu ortaya koymuştur. Quinn'e (1977) göre iş, aşk ve ego güdülerini romantik ilişkiye girmenin nedenleri olarak tanımlanmıştır. Mainiero (1986) ise güç, bağımlılık ve sosyal etkileşimin örgütsel çevrede romantik ilişkilere neden olduğunu öne sürerken Anderson ve Fisher (1991) ise söz konusu olguyu güdülerin "cinsiyet" faktörü ile şekillendiğini belirterek açıklamıştır. Öte yandan tarafların unvan, konum ve statülerine bağlı olarak birarada çalışmalarının romantik ilişkilerin ilişki türlerine göre de şekillendiği yine çeşitli araştırmacılar tarafından yazına yapılan katkılar arasında yer almaktadır (Anderson ve Hunsaker, 1985; Dillard ve Wittemann, 1985; Dillard, 1987). Tarafların işyerinde çekimlerine neden olan diğer bir faktör de tutumların ortaklığı olarak belirlenmiştir (Pierce vd., 1996).

Bugüne kadar işyerinde romantizm sektör ayrımı yapılmaksızın ele alınmıştır. İlgili alanın en önemli eksikliklerinden birisi örgütün faaliyet gösterdiği sektörün dikkate alınmaması olarak görülmektedir. Bu yönüyle gerçekleştirilecek çalışma, işyerinde romantizme sektörel bazlı yaklaşım ile mevcut tipolojiden ne şekilde farklılaştığını ortaya koyacaktır. Ulusal yazında Ömürş ve Ehtiyar (2008) tarafından yapılan araştırmada otel işletmelerinde çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak güdülerini ve davranış değişiklikleri araştırılmış olup, bu araştırmanın konuya yarattığı sonuçlar açısından da yaklaşarak hizmet sektörü araştırmaları açısından önemli bir boşluğu dolduracağı öngörülmektedir.

Çalışmada Quinn (1977) tarafından ortaya konulmuş olan tipoloji karşılaştırmalar için temel oluşturmakta, yazında yer alan diğer tipolojiler de ayrıca irdelenmekte ve bu doğrultuda hizmet sektörünün yer alan diğer tipolojiler ile karşılaştırılması gerçekleştirilmektedir. Bu noktada yapılan tanım ve tipoloji çalışmasının oluşturulmasında özellikle İzmir ilinde yer alan büyük ölçekli otel işletmelerinde idari görevi ve sorumlulukları olan yöneticiler kapsama dahil edilmektedir.

YAZIN TARAMASI

İşyerinde romantizm 1970'li yıllardan itibaren çeşitli araştırmalara konu olmuş, ancak kadınların iş hayatına daha fazla dahil olmaları (Anderson ve Hunsaker, 1985, Powell, 2001; Quinn, 1977; Wirth, 2001), birlikte uzun çalışma saatlerini getiren yeni çalışma anlayışı ve ofis düzenlemeleri (Amaral, 2006:1; Dillard, 1987; Warfield, 1987), takım çalışmalarının bireysel çalışmalardan daha fazla önem kazanması (Jones, 1999:1057) gibi örgütsel; boşanma oranının artması, evli olmayan kişi sayısının fazla olması, geç evlenmenin daha yaygın olması gibi sosyolojik ve kültürel gelişmelerden (Hearn ve Parkin, 1987'den aktaran Riach ve Wilson, 2006: 4) ötürü 1990'lı yıllarla birlikte daha yoğun bir şekilde araştırmalara konu olmaya başlamıştır.

Bu kapsamda yapılan araştırmalarda işyerinde romantizme dayalı olarak bazı tanımlar geliştirilmiştir. Araştırmalarda yoğun olarak heteroseksüel ilişkiler temel alınmış ve

homoseksüel ilişkilere dayalı araştırmalar sınırlı sayıda kalmıştır. Bu çalışmada da işyerinde romantik ilişki heteroseksüel ilişkiler üzerine kurgulanmaktadır. Buradan hareketle işyerinde romantizm; “aynı örgüt içerisinde çalışan iki kişi arasında karşılıklı cinsel çekime dayanan heteroseksüel ilişki” (Bercovici, 2006; Foley ve Powell, 1999; Lobel, 1993; Mainiero, 1986; Morgan ve Davidson, 2008; Pierce vd., 1996; Powell, 1993; Powell, 1993; Quinn, 1977; Roy, 1974) olarak tanımlanmaktadır.

İki çalışan kişinin birbirlerine karşı olan çekimlerini dile getirmeleri, bunu takiben romantik duygularına bağlı olarak gerek flört etme gerekse yakınlaşma şeklinde fiziksel olarak bir araya gelmeleri işyerinde romantik ilişkinin doğması anlamına gelmektedir (Pierce vd., 1996:6).

İşyerinde romantizm konusunda ilk tanım Quinn (1977) tarafından yapılmıştır. Quinn’e (1977:38) göre işyerinde romantizm; “aynı örgütte çalışan iki kişinin arasında olan ve üçüncü taraflar tarafından cinsel yakınlık olarak algılanan ilişkidir”. Her iki taraf bekâr olabileceği gibi, evli ve/veya herhangi bir cinsiyet olabilmekte yine aynı ilişki çalışan ile müşteri, bağımsız ortak ve/veya tedarikçi ile de yaşanabilmektedir. Ayrıca bu ilişki, işyerinde aynı düzeyde iki çalışma arkadaşı arasında ortaya çıkabileceği gibi bir ast ile üst arasında da ortaya çıkabilmektedir (Schaefer ve Tudor, 2001:4).

Bazı araştırmalarda işyerinde romantizm; “aynı örgütte bulunan iki bireyin birbirlerine karşı fiziksel çekim hissetmeleri ve arzu duymaları ile birlikte cinsellik veya fiziksel yakınlığın ortaya çıktığı ilişki” olarak tanımlanmaktadır (Brown ve Allgeier, 1996; Mainiero, 1986;1989; Pierce vd., 1996’dan aktaran Mano ve Gabriel, 2006:8).

İşyerinde romantizm, her iki tarafın da ortaklaşa istediği aksine bireyi rahatsız eden ya da cinsel açıdan istismar eden ilişkiden çok farklı algılanması gereken bir ilişki olarak kabul edilmektedir. Nitekim işyerinde ortaya çıkan bu ilişki; a) bireyin romantik eş olması için duyulan yoğun tutkulu istek; b) karşılıklı olarak dile getirilmiş yakın arkadaşlık kararı; c) şefkat ve saygı; d) tatmin duyma, mutluluk ve cinsel mutluluk ihtiyacı duymak gibi olumlu duygular; e) fizyolojik uyarılma ve öpmek, dokunmak gibi cinsel davranışlara duyulan istek içermektedir (Rubin, 1973; Sternberg, 1986’dan aktaran Pierce vd., 1996:6). Öte yandan Powell ve Foley (1998:424) araştırmalarında işyerinde romantik ilişkilerin diğer ilişkilerden çok farklı olduğunu altını çizmiştir. Araştırmacılara göre; örgütsel davranış dikkate alındığında ilişkiler en az ve/veya daha fazla taraf arasında yaşanmaktadır. Örneğin; ilişkiler ya liderler-çalışanları, ya danışman (mentor-akıl hocası)-himayesindeki kişi ya da çalışma grupları üyeleri arasında ortaya çıkmaktadır. Buradaki ilişkilerin en temel ortak noktası örgüt tarafından uygun görülmesi ve örgütsel hedeflere (örneğin; altın performansını artırmak, gelecekteki örgütsel hedeflere uygun bireyleri geliştirmek, sorun çözme ya da kara vermede yaratıcılığı teşvik etmek) yönelik olmalarıdır. Oysa işyerinde romantik ilişkiler örgüt tarafından uygun görülmemekte ve örgütsel hedeflerden bağımsız olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, örgütsel açıdan bu ilişkilerin ne kadar etkin olduğu bir sorun teşkil etmemektedir. Tam aksine işyerinde romantizm olgusu bireylerin işyerindeki rolleri dışındaki bireysel ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik bir araç gibidir. Dolayısıyla söz konusu ilişkiler sadece bu ilişkilere taraf olan bireylerin iş görmelerine etki eder bir niteliktedir.

Ayrıca, Powell ve Foley (1998:425), işyerinde romantizme bakış açılarının işle ilgili ortaya çıkan diğer ilişkilere göre çok daha farklı olduğunu belirtmiştir. İşyerinde çalışanlar gerek romantik ilişkiler gerekse işle ilgili ortaya çıkan ilişkiler hakkında sürekli konuşmaktadır.

Ancak burada konuşmanın odağı farklılık gösterebilmektedir. Acaba ilişki uygun mu yoksa uygun olmayan bir şekilde mi yaşanıyor, ilişkideki taraflar bundan istifade mi ediyor yoksa zarar mı görüyor ve acaba genel olarak örgüte ne şekilde etki ediyor gibi bir takım konular konuşmaların içeriği olarak ortaya çıkmaktadır. Oysa işle ilgili ilişkilerin örgüt tarafından uygun görülme gerekliliği hiçbir zaman sorgulanmamaktadır ama işyerinde romantik ilişkiler sorgulanmaktadır. Sonuçta, işyerinde romantik ilişkiler dışarıda yaşanan romantik ilişkiler ile aynı değildir. Zira birey iş dışında birisi ile romantik bir ilişkiye girdiyse, söz konusu ilişki bireyin çalışma arkadaşlarının günde belki de saatlerce o ilişkiden bahsetmelerine neden olmamaktadır. Öte yandan en önemlisi birey dışarıda yaşadığı bir ilişkiyi bitirdiğinde işyerindeki aksine eski partnerini görmek ya da düzenli olarak karşılaşmak zorunda da kalmamaktadır. Yine çalışma arkadaşları açısından olaya yaklaşıldığında eğer kendilerini rahatsız eden bir durum varsa ya da algıladıkları durum kendilerini sıkıntıya sokuyorsa morallerinin bozulması ve performanslarının azalması dahi söz konusu olabilmektedir.

Sternberg'in (1986) kuramının işyerinde romantizmi betimlediği kabul edilmektedir çünkü hoşlanma ve aşık olma duygularını birbirinden ayırdığı düşünülmektedir. Sternberg (1986), "Aşk Üçgeni Kuramı" kapsamında sekiz ayrı ilişki tanımlamaktadır. Bunlar; hoşlanma, çılginca ilişki, romantik ilişki, anlamsız (boş) ilişki, arkadaşça ilişki, saçma ilişki, mükemmel ilişki ve aşksız ilişki'dir.

Pierce ve çalışma arkadaşları (1996:7), Strenberg (1986)'nın kuramı çerçevesinde belirlediği ilişki türlerini temel alarak, sadece beş ilişki türünün ortaya çıktığını öne sürmektedir. Bunlar; hoşlanma, çılginca ilişki, romantik ilişki, anlamsız (boş) ilişki ve mükemmel ilişki'dir.

Quinn (1977), "İşyerinde Romantizm Tipolojisi"nde, ilişki türleri başlığı altında işyerinde romantizmin dinamiklerini incelemiş ve Strenberg (1986) tarafından yapılan sınıflamaya benzer ilişki türleri tanımlanmıştır (Quinn, 1977; Sternberg, 1986; Ömüriş, 2008). Bu bağlamda, ilk ilişki türü "eğlence ilişkisi" olarak tanımlanmaktadır ve söz konusu ilişkide heyecan ön plana çıkmakta ve bireyler ilişkiye geçici olarak bakmaktadır. Kısa süreli birliktelik duygusal ve/veya cinsellik öğeleri içermektedir. Örgütlerde daha çok üst düzeyde çalışan erkeklerde görülmektedir. Bu ilişki, Strenberg (1986)'nın "çılginca ilişki" kuramı ile benzerlik göstermektedir. "Samimi (gerçek) ilişki" ise evlilik ile sonuçlanabilecek gerçek duygular üzerine kurulurken, her iki taraf da samimi duygular ile birbirine yaklaşmaktadır. Her iki taraf da oldukça tutarlı, samimi ve kontrollü davranmaktadır. Quinn (1977) tarafından tanımlanan samimi ilişki, Sternberg (1986)'nın "mükemmel ilişki" kuramı ile benzerlik göstermektedir. Son olarak, "faydacıl ilişki"de Quinn (1977)'e göre erkek ego- kadın iş güdülerini ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişki aşk-aşk, ego-ego, erkek ego-kadın iş bileşimi ile ortaya çıktığı ifade edilen güdülere dayandırılmaktadır.

Dillard (1987) ise araştırmasında Quinn (1977) tarafından aşk-aşk, ego-ego, erkek ego-kadın iş bileşimi ile ortaya çıktığı ifade edilen güdülerin ortaya çıkış şekillerinin sadece bunlarla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda erkek iş-kadın ego, erkek aşk-kadın iş güdü bileşimlerinin görüldüğünü de belirtmektedir.

Bu çerçevede ortaya çıkan ilişki, Dillard (1987) tarafından "Ego Tatmin Arayışı" olarak tanımlanırken Quinn (1977), tarafından tanımlanan "faydacıl ilişki" ile benzerlik göstermektedir. Ancak Dillard'ın yaptığı tanımdaki fark, kadın baskın ya da erkek baskın olmak üzere kendi içinde ikiye ayrılması ile ortaya çıkmaktadır.

Kadın baskın faydacıl ilişkide egosu ve iş güdüsü kadında oldukça yüksektir ve erkek sadece ego güdüsü ile ilişkiye girmektedir. Erkek baskın faydacıl ilişkide ise ego ve iş güdüsü çok yüksek olan erkek, aşk ve iş güdüsünün ikisine birden sahip kadın ile ilişkiye girmektedir.

Aslında her iki baskın faydacıl ilişkide örgütsel gücün kimde olduğu önem taşımaktadır. Örgütsel gücü yüksek olan taraf ilişkide baskın rol oynamaktadır (Dillard, 1987'den aktaran Ömüriş, 2008: 245; Powell ve Foley,1998:432). “Karşılıklı kullanım ilişkisi”nde hem erkek hem kadın “iş” güdüsü ile hareket etmektedir (Dillard, 1987'den aktaran Powell ve Foley,1998:432). Tarafların uzun soluklu bir ilişkiyi heyecan ve cinsellik güdülere ile elde edeceklerine inandıkları ve her iki tarafın da ego-aşk güdülerinin eşit olduğu “tutkulu aşk ilişkisi” de dikkate alınması gereken ilişki türüdür (Dillard, 1987; Dillard ve Miller, 1988'den aktaran Ömüriş, 2008: 245).

İşyerinde romantizmin dinamiklerinin anlaşılmasında Mainiero (1986)'nın çalışmasında üzerinde durduğu “güç” değişkeni çok önemli bir görev üstlenmektedir. Mainiero (1986)'nın “**Güç Dinamikleri Modeli**”nde güç değişkeninin işyerinde romantizm dinamiklerini anlamada anahtar olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Araştırmacıya göre, dinamikler ilişkide yer alan tarafların elde ettikleri kazanımlarda birbirlerine olan bağımlılığının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Daha güçlü olan taraf aldığından daha fazlasını partnerine vermekte ve dolayısıyla da ilişkiye daha az bağımlı olmaktadır (Mainiero, 1986). Söz konusu bağımlılığı ise araştırmacı; “görev bağımlılığı”, “kariyer bağımlılığı” ve “bireysel/cinsel bağımlılık” olarak üçe ayırmaktadır. Mainiero (1986)'nın “güç” dinamiği, Quinn (1977) tarafından da irdelenmiştir. Araştırmacıya göre en kabul edilemeyen davranışlar, diğer çalışanlar açısından eşitsizlik ve adaletsizlik yaratabilecek güç gösterileridir. En olumsuz güç davranış değişimleri; partnerin kayırılması, gücün yönünün değişmesi, partner ile ilgili şikayetlerin gözardı edilmesi, partneri terfi ettirilmesi ve güç ile gösteriş yapılmasıdır. Bu davranış değişiklikleri de çalışanları tedirgin edip, harekete geçirmektedir (Mainiero, 1986:756).

İşyerinde romantizmin ortaya çıkış nedenleri diğer bir deyişle öncülleri çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya koyulmuştur. Araştırmada temel tipoloji Quinn (1977)'e ait olduğu için burada Quinn (1977) tarafından ortaya koyulan öncüller esas alınmaktadır.

Quinn (177) araştırmasında işyerinde romantizmin öncüllerinin dört ana başlık altında toplandığını tespit etmiştir. Buna göre işyerinde romantizmin öncülleri **Tablo 1**'de görülmektedir.

Tablo 1. Quinn (1977)'e Göre İşyerinde Romantizmin Öncülleri

Öncüller	
Yakınlık	Coğrafi Yakınlık (örn; açık ofiste bir arada çalışmak, iki kasiyerin yan yana çalışması vb.)
	İş gereksinimlerinden doğan yakınlık (örn; eğitim, danışmanlık, yönetmek, iş seyahatleri vb.)
	Geçici Yakınlık (örn; aynı işyerinin üyesi olmak ve karşılaşmak vb.)
Algılanan Güdüler	İş (terfi, güvenlik, güç)
	Ego (heyecan, ego/benlik tatmini, cinsellik)
	Aşk (samimiyet, arkadaşlık, eş bulma)
İlişki Türleri	Eğlence (erkek ego, kadın ego)
	Samimi (gerçek) aşk (erkek aşk, kadın aşk)
	Faydacıl (erkek ego, kadın iş ve ego veya erkek iş ve ego, kadın iş ve aşk)
İş-Grup Özellikleri	Kurallar ve beklentiler
	Denetim yakınlığı
	Bireylerarası ilişki yakınlığı
	İşin / Görevin yoğunluğu veya önem derecesi

Kaynak: Quinn, R.E. (1977). "Coping with Cupid:The Formation, Impact and Management of Romantic Relationships in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 22, 33.

KAYNAKÇA:

- Amaral, H. (2006). "Workplace romance and fraternization policies". *Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series*.
- Anderson, C. I., ve Hunsaker, P. L. (1985). "Why there's romancing at the office and why it's everyone's problem". *Personnel*, 62(2): 57-63.
- Anderson, C. J., ve Fisher, C. (1991). "Male-female relationships in the workplace: Perceived motivations in office romance". *Sex Roles*, 25: 163-180.
- Bercovici, J. (2006). "Notes: The Workplace Romance and Sexual Favoritism: Creating a Dialogue Between Social Science and the Law of Sexual Harrassment", *Southern California Interdisciplinary Law Journal*, 16, 183-214.
- Bowes-Sperry, L., ve Powell, G. N. (basımda). "Observer's reactions to social-sexual behavior at work: An ethical decision making perspective". *Journal of Management*.

- Brown, T.J. ve Allgeier, E.R. (1996). "The impact of participant characteristics, perceived motives and job behaviors on co-workers' evaluations of workplace romances", *Journal of Applied Social Psychology*, 26(7), 577-595.
- Byrne, D., ve Neuman, J. H. (1992). "The Implications of Attraction Research for Organizational Issues". İçinde K. Kelley (Ed.), *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*, Amsterdam: Elsevier Science, 29-70.
- Collins, E. G. C. (1983). "Managers and lovers". *Harvard Business Review*, 61(5), 142-153.
- Devine, I., & Markiewicz, D. (1990). Cross-sex relationships at work and the impact of gender stereotypes. *Journal of Business Ethics*, 9, 333-338.
- Dillard, J. P. (1987). "Close relationships at work: Perceptions of the motives and performance of relational participants". *Journal of Social and Personal Relationships*, 4, 179-193.
- Dillard, J. P., ve Broetzmann, S. M. (1989). "Romantic relationships at work: Perceived changes in job-related behaviors as a function of participant's motive, partner's motive, and gender". *Journal of Applied Social Psychology*, 19(2), 93-110.
- Dillard, J. P., ve Witteman, H. (1985). "Romantic relationships at work: Organizational and personal influences". *Human Communication Research*, 12(1), 99-116.
- Dillard, J. P., ve Miller, K. I. (1988). Intimate relationships in task environments. İçinde S. W. Duck (Ed.), *Handbook of personal relationships* New York: Wiley, 449-465.
- Dillard, J. P., Hale, J. L., & Segrin, C. (1994). "Close relationships in task environments: Perceptions of relational types, illicitness, and power". *Management Communication Quarterly*, 7(3), 227-255.
- Fisher, A. B. (1994). "Getting Comfortable with Couples in the Workplace". *Fortune*, 130, 138-144.
- Foley, S. (1996). "Workplace romance: A justice perspective". *Paper presented at the meeting of the Academy of Management*, Cincinnati.
- Foley, S ve Powell, G.N. (1999). "Not all is fair in love and work: coworkers' preferences for and responses to managerial interventions regarding workplace romances". *Journal of Organizational Behavior*, 20(7),1043-1056.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow". *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hearn, J. ve W. Parkin (1987). " 'Sex' at 'Work': the Power and Paradox of Organizational Sexuality. Wheatsheaf, Brighton'dan aktaran Riach, K., ve Wilson, F. (2007). "Don't Screw the Crew: Exploring the Rules of Engagement in Organizational Romance". *British Journal of Management*, 18, 79-92.
- Jones, G.E. (1999). "Hierarchical workplace romance:an experimental examination of team member perceptions", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1057-1072.
- Lobel, S. A., Quinn, R. E., St. Clair, L., ve Warfield, A. (1994). "Love without sex: The impact of psychological intimacy between men and women at work". *Organizational Dynamics*, 23(1), 4-16.

- Mainiero, L. A. (1986). "A review and analysis of power dynamics in organizational romances". *Academy of Management Review*, 11, 750-762.
- Mainiero, L. A. (1989). *Office romance: Love, power, and sex in the workplace*. New York: Rawson Associates.
- Mano, R. ve Gabriel, Y. (2006). "Workplace Romances in Cold and Hot Organizational Climates: The Experience of Israel and Taiwan", *Human Relations*, 59(1), 7-35.
- Morgan, L.M. ve Davidson, M.J. (2008). "Sexual dynamics in mentoring relationships-a critical review", *British Journal of Management*, 19, 120-129.
- Ömüriş, E. (2008). "İşyerinde Romantik ilişkiler, Aşk ve Romantik İlişkilere Yönelik Tutumlar". İçinde: Solmuş, T. (Editör. *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, İstanbul: Epsilon Yayınları, 233-263.
- Ömüriş, E. ve Ehtiyar, R. (2008). "Örgütsel yapılar da romantik ilişkiler: algılanan güdüler ve davranış değişiklikleri üzerine bir araştırma", *Akdeniz İİBF Dergisi*, 16, 20-39.
- Pierce, C. A., Byrne, D., ve Aguinis, H. (1996). "Attraction in organizations: A model of workplace romance". *Journal of Organizational Behavior*, 17, 5-32.
- Pierce, C. A., ve Aguinis, H. (1997). "Bridging the gap between romantic relationships and sexual harassment in organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 18, 197-200.
- Powell, G. N. (1986). "What do tomorrow's managers think about sexual intimacy in the workplace?", *Business Horizons*, 29(4),30-35.
- Powell, G. N. (1993). *Women and men in management* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Powell, G. N. ve Foley, S. (1998). "Something to Talk About: Romantic Relationships in Organizational Settings". *Journal of Management*, 24,421-448.
- Powell, G. (2001). "Workplace Romances Between Senior-Level Executives and Lower-Level Employees: An Issue of Work Disruption and Gender". *Human Relations*, 54(11), 1519-1544.
- Quinn, R. (1977). "Coping with cupid: The formation, impact, and management of romantic relationships in organizations". *Administrative Science Quarterly*, 22,30-45.
- Roy, D. (1974). "Sex in the Factory: Informal Heterosexual Relations Between Supervisors and Work Groups". İçinde C. D. Bryant (ed.), *Deviant Behaviour*, Chicago:Rand McNally, 44-66.
- Rubin, Z. (1973). *Liking and loving: An invitation to social psychology*, New York, NY: Holt, Rinehart & Winston'dan aktaran Pierce, C.A., Byrne, D. ve Aguinis, H. (1996). "Attractions in Organizations: A Model of Workplace Romance", *Journal of Organizational Behavior*, 17, 5-32.
- Schaefer, C.M. ve Tudor, T.R. (2001). "Managing Workplace Romances", *Advanced Management Journal*, 66(3), 4-10'dan aktaran Appelbaum, S.H., Marinescu, A., Klenin,, J. ve Bytautas, J. (2007). "Fatal Attractions: The (MIS) Management of Workplace Romance", *International Journal of Business Research*, 7(4), 31-40.
- Sternberg, R.J. (1986). "A Triangular Theory of Love", *Psychological Review*, 93, 119-135.

- Warfield, A. (1987). Co-worker romances: Impact on the work group and on career-oriented women. *Personnel*, 64(5), 22-35.
- Wirth, L.(2001). Breaking through the glass ceiling: women into management. Geneva: International Labour Office.
- Witteman, H. (1993). The interface between sexual harassment and organizational romance. In G. L. Kreps (Ed.), *Sexual harassment: Communication implication*, Cresskill, NJ: Hampton Press, 27-62.

SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI İLE ALGILANAN GÖREV GÖRÜNÜRLÜĞÜ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Altan DOĞAN

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi,
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
altand@istanbul.edu.tr

Serdar BOZKURT

Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Örgütsel Davranış Anabilim Dalı
sbozkurt@yildiz.edu.tr

Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi,
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
rdemir@istanbul.edu.tr

ÖZET

Araştırmada yöneticilerin, çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların, kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca demografik değişkenlere göre kaytarma davranışının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır. Araştırmaya satış-pazarlama alanında çalışan (yönetici ve satış temsilcisi) 136 kişi katılmıştır. Veriler SPSS 11.5 programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasında ilişki bulunamamıştır. Demografik değişkenler açısından, sadece kadın yöneticilerin, erkeklere yöneticilere göre sosyal kaytarma davranışını algılamalarının daha yüksek olduğu hipotezi kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal kaytarma (aylaklık), görev görünürlüğü, satış çalışanları

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışma, hizmet sektöründe çalışan bireyler açısından sosyal kaytarma davranışı ile algılanan görev görünürlüğü arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamaktadır. Böylelikle çalışanların görevlerinin yöneticilerince nasıl görüldüğüne ilişkin algıları ile sosyal kaytarma davranışı göstermeleri arasında ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Demografik değişkenlere göre kaytarma davranışının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

Araştırma ile, organizasyonlardaki bireylerin sosyal kaytarma davranışlarının azaltılması ya da engellenmesi için gerekli faktörlerin neler olabileceği konusunda yöneticilere yardımcı olunabileceği düşünülmektedir. Çalışma sonuçları, işletme yöneticileri açısından verimliliği azaltıcı davranışların farkına varılabilmesi nedeniyle önemlidir. Yine çalışma, hizmet ve üretim sektörü çalışanları açısından ülkemiz koşullarında benzeri çok fazla çalışma yapılmış olmaması nedeniyle de önem kazanmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamında iki değişken ele alınmıştır. Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerden biri sosyal kaytarma davranışıdır. Sosyal kaytarma (social loafing-aylaklık); çalışma grubu içinde aynı görevi yapan diğer bireylerle karşılaştırıldığında bireyin çabasını azaltma eğilimi olarak tanımlanabilir (Kidwell ve Robie, 2003). Diğer bir ifadeyle sosyal kaytarma, bireyin grup içindeyken, tek başına çalıştığından daha az çaba göstermesini ifade etmektedir (Guerin, 1993). Sosyal kaytarma, tek başına çalışmanın aksine grup olarak çalışıldığında oluşan, bireyin kendini saklama çabası üzerine kuruludur. Bireyler bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde, grup ortamında sosyal farkındalığın azalması sonucunda, tek başına oldukları zamandan daha az çaba sarf etmektedirler (Liden vd., 2004).

Araştırmada ele alınan diğer değişken ise algılanan görev görünürlüğüdür (task visibility). Görev görünürlüğü algısı; bireyin, kendisinin işteki bireysel çabasından yöneticinin ne kadar haberdar olduğuna yönelik inancıdır. Görev görünürlüğü düşük olduğu zaman; çalışanlar, ne kadar sıkı çalıştıklarının ve ne kadar çaba sarf ettiklerinin belirlenmesinde yöneticilerinin zorlandığını düşünebilirler ve böylelikle de sosyal kaytarma davranışı gösterebilirler. Çünkü böyle bir durumda çalışanlar dikkate alınmadıklarına inanırlar (George, 1992). Latane ve arkadaşlarına göre de grup ortamı kişilerin, bireysel performanslarının izlenmediğine ve böylece kişilerin bireysel katkılarının tanımlanamayacağına inanmalarına yol açabilmektedir (Baron vd., 1991) Bu nedenle işletmelerde grup halinde çalışan ve görevinin görünür olmadığına inanan kişilerde sosyal kaytarma davranışının daha çok görüleceği beklenebilir.

2.1. Araştırma Örnekleme

Araştırma örneklemini, hizmet ve üretim sektöründe satış-pazarlama alanında çalışanlar oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme tercih edilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesinin nedeni; araştırmacılara zaman ve ulaşılabilirlik açısından olanak tanınmasıdır. Araştırmaya 83 satış-pazarlama çalışanı ve 53 satış yöneticisi olmak üzere toplam 136 kişi katılmıştır.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Jennifer M. George tarafından (1992) geliştirilen sosyal kaytarma davranışı ve algılanan görev görünürlüğü ölçeklerinin birleşiminden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırmadaki ölçekler öncelikle kapsam geçerliliği yönünden incelenmiştir. Bu bağlamda, görev görünürlüğü ve sosyal kaytarma davranışına ait ölçekler araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiş daha sonra konu ile ilgili diğer akademisyenlerin ve uzmanların görüşleri de alınarak gerekli değişiklikler yapılmış ve ölçeklere son şekli verilmiştir. Görev görünürlüğü ölçeğinde 6 ifade, sosyal kaytarma ölçeğinde ise 10 ifade bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde; bireylerin görev

görünürlüğüyle ilgili algıları ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi ölçen ifadeler, sosyo-demografik niteliklere ait (cinsiyet, yaş, görev) sorular ilave edilmiş ve böylelikle anket formunun oluşturulması tamamlanmıştır. Anket formu, araştırmacılar tarafından ilgili kurum yetkililerine elektronik posta yoluyla dağıtılmış ve aynı şekilde toplanmıştır.

2.3. Veri Analizi

Görev görünürlüğü ölçeğindeki ifadeler “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “7: Kesinlikle Katılıyorum”, sosyal kaytarma davranışını ölçen ifadeler ise “1: Hiçbir zaman”, “5: Her zaman” şeklindeki Likert tipi ölçekler ile değerlendirilmiştir. Görev görünürlüğü ölçeğindeki 3 ifade ters kodlu olarak sorulmuş ve yeniden kodlanarak hesaplaması yapılmıştır. Veriler, *SPSS for Windows 11.5* paket programında analiz edilmiştir. Öncelikle, veri analizinde kullanılacak testleri belirlemek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerin kullanılmasının gerekli olduğu belirlenmiştir. Veri analizinde tanımlayıcı istatistik analizlerin (aritmetik ortalama ve standart sapma) yanı sıra, sosyal kaytarma davranışları ve görev görünürlüğü arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla Pearson korelasyon testinden yararlanılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere yönelik analizler için, t testi ve tek yönlü varyans analizi (one-way anova) kullanılmıştır.

Verilerin güvenilirliği için Cronbach alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. Bu değerler; sosyal kaytarma davranışı ölçeği için 0,8934 ve görev görünürlüğü ölçeği için 0,7158 olarak bulunmuştur. Ölçeklere ait Cronbach alpha değerleri sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalar açısından güvenilir olarak değerlendirilebilir (Kalaycı vd., 2005:405)

2.4. Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmaya, İstanbul’da, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama-satış departmanlarının çalışanları (yönetici ve satış temsilcisi) katılmıştır. Bu çalışanlardan 83’ü satış temsilcisi, 53’ü ise yönetici konumundaki bireylerdir. Araştırmadaki katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler şöyledir: Araştırmaya katılanların 90’ı erkek (%66,1), 40’ı (%29,5) bayandır. 6 (%4,4) kişi ise bu seçeneği yanıtlamamıştır. Katılımcılardan 22 kişi (%16,2) 18-25 yaş aralığında, 85 kişi (%62,5) 26-35 yaş aralığında, 24 kişi (%17,6) 36-45 yaş aralığında, 3 kişi (%2,2) de 46 ve üzeri yaş aralığındadır. 2 kişi (%1,5) ise bu soruyu yanıtızsız bırakmıştır (Tablo 1).

Tablo 1. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	90	66,1
	Bayan	40	29,5
	Yanıtlanmamış	6	4,4
Yaş	18-25 yaş aralığı	22	16,2
	26-35 yaş aralığı	85	62,5
	36-45 yaş aralığı	24	17,6
	46 ve üzeri	3	2,2
	Yanıtlanmamış	2	1,5

Her iki ölçeğe ait tanımlayıcı istatistik analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde; görev görünürlüğü için aritmetik ortalamasının 3,96 (std. sapma 0,68) olduğu, sosyal kaytarma davranışı için ise aritmetik ortalamasının 2,44 (std. sapma 0,98) olduğu bulunmuştur. Bu skorlar, yanıtlayıcıların görev görünürlüğü ölçeğindeki ifadelerden “biraz katılıyorum” şeklindeki cevaba yakın bir değerlendirme yaptıklarını, sosyal kaytarma davranışı ölçeğindeki ifadelerden de “nadiren” şeklindeki cevaba yakın bir değerlendirme yaptıklarını göstermektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Çalışmada Kullanılan Ölçeklere Ait

	n	Ortalama	Std. Sapma
Görev görünürlüğü	83	3,96	0,68
Sosyal kaytarma davranışı	53	2,44	0,98

2.4.1. Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında; yöneticilerin, çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların, kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada ayrıca, sosyal kaytarma davranışı algısının ve görev görünürlüğü algısının, cinsiyete ve yaşa göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekildedir:

H₁: Yöneticilerin, çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasında ilişki vardır.

Pearson korelasyon analizi sonucuna göre sosyal kaytarma davranışı ve algılanan görev görünürlüğü arasında istatistik olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. H₁ hipotezi reddedilmiştir ($p:0,05 < 0,223$, $r = -0,17$). Ancak sonuçlardan bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülebilir.

H₂: Yöneticilerin cinsiyetine göre, sosyal kaytarma davranışını algılamaları farklılık göstermektedir.

t testi sonucunda (eşit varyans varsayımı altında) cinsiyet değişkenine göre, sosyal kaytarma davranışına yönelik algılamalar farklılık göstermektedir ($p=0,001 < 0,05$). Kadın yöneticilerin, erkeklere göre sosyal kaytarma davranışını algılamaları daha yüksektir. H₂ hipotezi kabul edilmiştir. (Kadın yönetici aritmetik ort.:4,40 ve std. sapma=0,46 ve erkek yönetici aritmetik ort.:3,77 std. sapma: 0,11).

H₃: Çalışanların cinsiyetine göre, görev görünürlüklerini algılamaları farklılık göstermektedir.

t testine göre (eşit varyans varsayımı altında) cinsiyet değişkenine göre, görev görünürlüklerine yönelik algılamalar farklılık göstermemektedir ($p=0,629 > 0,05$). H₃ hipotezi reddedilmiştir. (Erkek çalışanlar aritmetik ort.:2,46 ve std. sapma=0,93 ve kadın çalışan aritmetik ort.:2,34 std. sapma: 0,23).

H₄: Yöneticilerin yaşına göre, sosyal kaytarma davranışının algılanması farklılık göstermektedir.

One-way ANOVA testi sonucunda yaş değişkenine göre, yöneticilerin sosyal kaytarma davranışına yönelik algılamaları farklılık göstermemektedir ($p=0,395>0,05$). H₄ hipotezi reddedilmiştir. (18-25 yaş arası arit. ort.:2,07; 36-45 yaş arası arit. ort.:2,52; 26-35 yaş arası arit. ort.:2,57).

H₅: Çalışanların yaşına göre, görev görünürlüğünün algılanması farklılık göstermektedir.

One-way ANOVA testi sonucunda yaş değişkenine göre, çalışanların görev görünürlüğü algılamaları farklılık göstermemektedir ($p=0,120>0,05$). H₅ hipotezi reddedilmiştir (18-25 yaş arası arit. ort.:2,07, 36-45 yaş arası arit. ort.:2,52; 26-35 yaş arası arit. ort.:2,57).

SONUÇ

Araştırma kapsamında; yöneticilerin, çalışanlarının sosyal kaytarma davranışı gösterip göstermediklerine yönelik algıları ile çalışanların, kendi görevlerinin görünürlüklerine yönelik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada ayrıca, sosyal kaytarma davranışı algısının ve görev görünürlüğü algısının, cinsiyete ve yaşa göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, sosyal kaytarma davranışı ve algılanan görev görünürlüğü arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmada cinsiyet değişkenine göre, yöneticilerin sosyal kaytarma davranışına yönelik algıları farklılık gösterirken, çalışanların görev görünürlüklerine ilişkin algıları farklılık göstermemektedir. Yine, yöneticilerin sosyal kaytarma davranışına yönelik algıları ve çalışanların görev görünürlüğüne ilişkin algıları, yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Bu çalışma hali hazırda genişletilerek devam etmektedir. Burada aktarılan bölüm şu ana kadar elde edilen verilerden hareketle yorumlanan sonuçlardır. Çalışmanın örnekleminin daha da artırılarak ilişkisel (farklılık) analizlerin daha ayrıntılı olarak incelenebileceği planlanmaktadır.

KAYNAKLAR

- Baron, Reuben M., William G. Graziano, ve Charles Stangor. 1991. *Social Psychology*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston, Inc..
- Brickner, Mary A., Stephen G. Harkins, ve Thomas M. Ostrom. 1986. "Effects of Personal Involvement: Thought-Provoking Implications for Social Loafing", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 51, Iss.4, ss.763-770.
- Earley, P. Christopher. 1989. "Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People's Republic of China", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 34, Iss. 4, ss.565-581.

- George, Jennifer M. 1992. "Extrinsic And Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing In Organizations," *Academy of Management Journal*, Vol, 35, No. 1, ss.191-202.
- Gerow, Josh R.. 1992. *Psychology: An Introduction*. Third Edition. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Guerin, Bernard. 1993. *Social Facilitation: European Monographs in Social Psychology*. Great Britain: Cambridge University Press.
- Harcum, E. Rae ve Lori L. Badura. "Social Loafing as Response to an Appraisal of Appropriate Effort", *The Journal of Psychology*, Vol. 124, No.6, ss.629-637
- Harkins, Stephen G., ve Kate Szymanski. 1989. "Social Loafing and Group Evaluation", ***Journal of Personality and Social Psychology***, Vol 56, Iss.6, ss.934-941.
- Harkins, Stephen G., ve Kate Szymanski. 1988. "Social Loafing and Self-Evaluation With an Objective Standard", ***Journal of Experimental Social Psychology***, Vol 24, Iss.4, ss.354-365.
- Huguet, Pascal, Emmanuelle Charbonnier, ve Jean-Marc Monteil. 1999. "Productivity Loss in Performance Groups: People Who See Themselves as Average do not Engage in Social Loafing", ***Group Dynamics: Theory, Research, and Practice***, Vol 3, Iss.2, ss.118-131.
- Kalaycı, Şeref, vd., *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- Karau, Steven J., ve Kipling D. Williams. 1993. "Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration", ***Journal of Personality and Social Psychology***, Vol 65, Iss.4, ss. 681-706.
- Karau, Steven J., ve Kipling D. Williams. 1995. "Social Loafing: Research Findings, Implications, and Future Directions", ***Current Directions in Psychological Science***, Vol 4, Iss.5., ss.134-140.
- Kidwell, Roland E. Jr. ve Chet Robie. 2003. "Withholding Effort In Organizations: Toward Development and Validation of a Measure", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 4, ss.537-561
- Kokubo, Teruyoshi. 1996. "An Effect of Internal Incentives to Task Performance on Social Loafing", ***Japanese Journal of Experimental Social Psychology***, Vol 36, Iss.1, ss.12-19.
- Kugihara, Naoki 1999. "Gender and Social Loafing in Japan", ***The Journal of Social Psychology***. Vol. 139, Iss. 4.
- Latané, Bibb, Kipling Williams, ve Stephen Harkins. 1979. "Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing", ***Journal of Personality and Social Psychology***, Vol 37, Iss.6, ss.822-832.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Renata A. Jaworski ve Nathan Bennett. 2004. "Social Loafing: A Field Investigation," *Journal of Management*, Vol.30, No.2, ss.285-304
- Pratarelli, Marc E., Jeff A. McIntyre. 1994. "Effects of Social Loafing on Word Recognition", ***Perceptual and Motor Skills***, Vol 78, Iss.2, ss.455-464.

- Szymanski, Kate, ve Stephen G. Harkins. 1987. "Social Loafing and Self-Evaluation With a Social Standard", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol 53, Iss.5, ss. 891-897.
- Tan, Hwee Hoon ve Min Li Tan. 2008. "Organizational Citizenship Behavior and Social Loafing: The Role of Personality, Motives, and Contextual Factors," *The Journal of Psychology*, Vol.142, No.1, ss.89-108
- Zaccaro, Stephen J.. 1984. "Social Loafing: The Role of Task Attractiveness", **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol 10, Iss.1, ss.99-106.
- Zanden, James W. Vander. 1993. *Sociology: The Core*. Third Edition. USA: Mcgraw-Hill, Inc.

İŞYERİNDE AYRIMCILIK: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Kerim ÖZCAN

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
kozcan@aku.edu.tr

Belkıs ÖZKARA

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
bozkara@aku.edu.tr

Duygu KIZILDAĞ

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü
dkizildag@aku.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmada, literatürde yaygın bir şekilde bahsedilen ve özellikle son yıllarda artan bir ilgi alanı olan işyerinde ayrımcılık konusunun incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma Afyonkarahisar'daki kamu hastanelerinde (devlet hastaneleri ve üniversite hastanesi) yapılmıştır. Araştırma için özellikle hastanelerin seçilmesinin nedeni, hasta sağlığı gibi önemli hassasiyetlerin zorunlu kıldığı rasyonel seçim ve objektif karar vermenin, bu tür kritik örgütlerde hangi konularda sapma gösterdiğini ve ayrımcılığa dönüştüğünü tespit etmektir. Araştırmanın yapıldığı devlet hastaneleri ve üniversite hastanesinde güçlü bir ayrımcılık algısı çıkmamasına rağmen; devlet hastanelerinde siyasi/ideolojik görüş, üniversite hastanesinde de mensup olunan meslek grubu en önemli ayrımcılık nedeni olarak gösterilmiştir.

Anahtar kelimeler: Ayrımcılık, iş yerinde ayrımcılık, sağlık sektörü.

1. GİRİŞ

Ayrımcılık eskiden beri tartışılan konulardan biri olmakla birlikte özellikle son yıllarda post modern (Nicholson, 1990; Calas ve Smircich, 1997) ve eleştirel yönetim çalışmalarının (Grey ve Willmott, 2005) etkisiyle her gün biraz daha gündemi meşgul etmeye başlamıştır. Parçalanma, bölünme, alt kültür (Jenks, 2005), çok kültürlülük gibi post modern temalar, marjinallerin ve sessizlerin sesi olma iddiasındaki eleştirel perspektifler, sosyolojik anlamda işgücündeki çeşitliliği artırmış ve bu çeşitliliğin yönetimine ilişkin tartışma alanını genişletmiştir. Ayrıca konunun insan hakları boyutunu içeriyor olması (Block, 1992), ayrımcılığı hukuki bir problematiğin kadim bir uzantısı olarak karşımıza çıkara gelmiştir. Bu çalışma uluslar arası literatürde hayli tartışılan ayrımcılık konusuna yerel perspektiften bakma motivasyonundan hareketle planlanmıştır. Buna göre çalışmada literatürde sıkça dile getirilen; yaş (Urwin, 2006), cinsiyet (Bell vd., 2002; Jarrell ve Stanley, 2004), etnisite (Acker, 2006), din, ideoloji (Andersen, 2001) ve fiziksel engele (Cunningham ve James,

1998) dayalı ayrımcılığın izleri aranmıştır. Çalışmanın evrenini hastaneler oluşturmaktadır. İşe alma (Dempster, 1988), işten çıkarma, terfi, tenzil gibi doğrudan yönetsel kararlar gerektiren pratiklerle birlikte ast-üst ilişkilerindeki (Puangsihiri ve Kleiner, 2001) tutum farklılıklarından kaynaklanan ayrımcılığa ilişkin verilere, hastane çalışanlarına yapılan anketlerle ulaşılmaya çalışılmıştır. Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren kamu hastanelerindeki sağlık çalışanlarının ayrımcılık algısı üzerine yapılan bu araştırma, özellikle hangi ayrımcılık türü ile ne ölçüde karşılaşıldığına ve bu türlerin dinamiklerine ilişkin bir projeksiyon sunmayı hedeflemektedir.

2.AYRIMCILIK

Ayrımcılık, “aday ya da çalışanlara karşı ırk, renk, etnisite, din, yaş, cinsiyet ve engellilik temeline dayalı olarak olumsuz/karşıt davranışlar geliştirmek ve eylemde bulunmak olarak tanımlanmaktadır” (Wendell, 2003: 113). Bir başka tanımda ayrımcılık, gücün, gelirin ve yararın paylaşımında belirli grupların dışarıda bırakılması (Lawler ve Bae, 1998; Regmi ve Naidoo, 2009) ve belirli gruplara adaletsiz davranılması şeklinde ifade edilmektedir (Ataov, 2002).

Moderniteden bu yana örgütlü yaşamda önemli bir yer işgal eden işletmelerin bu eşitsizliğin üretilmesinde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Acker (2006)’e göre sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin büyük çoğunluğu örgütlerde iş yaşamını düzenleyen süreçlerle ortaya çıkmaktadır. Hatta bu anlamda örgütler “eşitsizlik rejimlerinin” üretildiği yerlerdir. İşletmelerde birbiriyle ilişkili eylemler, pratikler, süreçler ve anlamlar sınıf, cinsiyet ve etnik temele dayalı ayrımcılık davranışları üretmektedir. Tepe noktaların azınlıklara kapalı olması, belli işlerin cinsiyetlerle eşleştirilmesi, maaşların farklılaşması üretilen eşitsizliklerin somut örnekleri olarak gösterilebilir. Bunların yanında Acker (2006)’in belirttiği gibi işyerinde formal ve açık ayrımcılığın yanında informal anlamda da ayrımcılıklar yaşanabilmektedir. Kişiler arası ilişkilerde kendini gösteren bu ayrımcılık biçimleri, örtük bir davranış kalıbı olarak dikkat çekmektedir. Bu çalışma, iş yerindeki açık ve örtük ayrımcılık türlerini hastanelerdeki sağlık personelinin nasıl algıladığını analiz etmeye çalışmaktadır.

3.ARASTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada, araştırmanın evreni Afyonkarahisar’daki kamuya ait hastaneler olarak belirlenmiştir. Biri üniversite hastanesi olmak üzere toplam beş hastane araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu hastanelerde çalışan sağlık personelinin ayrımcılık algısına dönük bir soru formu hazırlanmış ve her bir hastaneden temin edilen sağlık çalışanı sayısına göre çoğaltılmıştır. Bu beş hastanede örneklem tüm evreni kapsayacak şekilde belirlenmiş ve anket formları tüm sağlık personeline dağıtılmıştır. Anket formu demografik özelliklere ilişkin, 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanmış tutum sorularından oluşmaktadır. Tutum sorularında “cinsiyet, etnik köken, yaş, siyasi/ideolojik görüş, din/mezhep farklılığı, fiziksel engel” gibi ayrımcılık alanlarına ilişkin veriler aranmıştır. Bu soruların yanında anket formunda, diğer ayrımcılık pratiklerinin var olup olmadığını tespit etmeye dönük, birden çok seçeneğin işaretlenmesine olanak tanıyan bir başka soruya yer verilmiş ve elde edilen tüm veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir.

4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Her bir hastaneden alınan sağlık personeli sayısı doğrultusunda toplam evrenin 1150 denekten oluştuğu tespit edilmiştir. Çalışan sayısı nispetinde dağıtılan anketlerden analize uygun 351 geri dönüş sağlanmıştır. Bu sayı % 30 dolayında bir orana tekabül etmektedir. Geri dönen anketlerin 147'si devlet hastanelerinden, kalan 204'ü ise üniversite hastanesinden sağlanmıştır.

Çalışmanın öncelikli amaçlarından biri, sağlık çalışanlarının hangi konuda bir ayrımcılık davranışı algıladığını tespit etmektir. Her bir ayrımcılık türüne ilişkin soruların bir faktöre dönüştürülüp ortalamaları alındığında "1: Kesinlikle Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum" aralığında düzenlenmiş Likert ölçeğine göre, tüm faktörlerin 3'ün üzerinde çıktığı tespit edilmiştir. Bu sonuç bize en genel ifadesiyle, tanımlanmış ayrımcılık alanlarına ilişkin güçlü bir algılamının olmadığını göstermektedir. Buna rağmen güvenilirliği %96 düzeyinde çıkan ölçekten elde edilen ortalamalar karşılaştırıldığında, göreceli olarak "Din/Mezhep" ayrımcılığının en zayıf, "İdeolojik/Siyasi Görüş" ayrımcılığının ise en güçlü olduğu görülmüştür.

Tutum sorularında bu tablo ortaya çıkmasına karşın, çoktan seçmeli soruya verilen cevaplar incelendiğinde daha farklı sonuçlarla karşılaşmıştır. Araştırmaya katılanların %39'unun "Meslek Grubu" farklılığının; yaklaşık %28'inin de "İdeolojik/Siyasi Görüş" farklılığının ayrımcılığa neden olduğunu belirttiği görülmüştür. Özellikle üniversite hastanesinde çalışanların "Meslek Grubu" farklılığını bir ayrımcılık konusu olarak göstermelerinden, diğer kamu hastanelerine göre daha geniş bir kariyer yelpazesinde, hem idari hem de akademik hiyerarşinin meslek bazında mikro dayanışma alanlarına yol açtığı yorumuna ulaşılmaktadır. Bu soruya verilen cevaplarda en düşük ayrımcılık algısının %2 oranı ile "Etnik Köken" farklılığı konusunda olduğu da belirtilmelidir.

Kamu hastanelerinde işe alma, işten çıkarma, terfi, tenzil, ödül, ceza gibi insan kaynağını ilgilendiren kararların büyük ölçüde yasalar tarafından düzenlendiği bilinmektedir. Araştırmada çıkan sonuç büyük ölçüde bu gerçeği desteklemektedir. Özellikle devlet hastanelerinde "İdeolojik/Siyasi Görüş"ün bir ayrımcılık nedeni olarak gösterilmesi, siyasi kurumlarla düzenlenen ve siyasete sıkı bağlanmış olan devlet hastaneleri açısından anlamlı bir sonuç olarak göze çarpmaktadır. Ayrıca daha özerk olan üniversite hastanesinde en yüksek algılanan ayrımcılık alanının "İdeolojik/Siyasi Görüş" değil "Meslek Grubu" olması, tutarlı ve anlamlı bir gerçeğe işaret etmektedir.

Araştırmada ulaşılan sonuçları iki kategori açısından kısaca özetlemek gerekirse; devlet hastanelerinde ayrımcılık, iktidar mekanizmasına nüfuz eden ve iktidar mekanizmasının nüfuz ettiği siyasi pozisyonları işaret etmektedir ki, araştırmanın ortaya çıkardığı bu sonuç siyaset-bürokrasi-kamu hizmeti ilişkilerinde öteden beri vaki olan toplumsal-siyasal Türkiye gerçeğine uygun düşmektedir. Kamu örgütlerinde sözün birçok konuda yasalara bırakılmasına rağmen, yasa yapıcının devlet aygıtları üzerindeki iktidarı, ayrımcılık algısını "İdeolojik/Siyasi" bir zemine oturtmaktadır. Diğer taraftan, kamu iktidarına doğrudan bağlı olmayan üniversitenin nispeten özerk olması, devlet hastanelerinden farklı olarak ayrımcılıkta "İdeolojik/Siyasi" nedenleri daha gerilere atmaktadır. Ancak bunun yerine, üniversite hastanesindeki karmaşık örgüt yapısının ve çoklu kariyer hiyerarşisinin "Meslek Grubu" temelli bir organik dayanışma pratiği yarattığı, grup dışına dönük farklı tutum ve davranışların oluşmasına yol açtığı yorumuna ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Acker, J. 2006. Inequality regimes gender, race and class in organizations, *Gender and Society*, 24(4): 441-464.
- Andersen, M.L. 2001. Restructuring for whom? Race, class, gender, and the ideology of invisibility, *Sociological Forum*, 16(2): 181-201.
- Ataov, T. 2002. *Discrimination and conflict*, Amsterdam: Sota Publication.
- Bell, M.P., McLaughlin, M.E. ve Sequeira, J.M. 2002. Discrimination, harassment, and the glass ceiling: Women executives as change agents, *Journal of Business Ethics*, 37(1): 65-76.
- Block, W. 1992. Discrimination: An interdisciplinary analysis, *Journal of Business Ethic*, 11(4): 241-254.
- Calas, M.B. ve Smircich, L. 1997. *Postmodern management theory*, Hants: Ashgate.
- Cunningham, I. ve James, P. 1998. The disability discrimination act – An early response of employers, *Industrial Relations Journal*, 29(4): 304-315.
- Dempster, A.P. 1988. Employment discrimination and statistical science, *Statistical Science*, 3(2): 149-161.
- Grey, C. ve Willmott, C. 2005. *Critical management studies*, Oxford: Oxford University Pres.
- Jarrell, S.B. ve Stanley, T.D. 2004. Declining bias and gender wage discrimination?, *The Journal of Human Resources*, 39(3): 828-838.
- Jenks, C. 2005. *Alt kültür: Toplumsalın parçalanması*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Lawler, J. ve Bae, J. 1998. Overt employment discrimination by multinational firms: cultural and economic influences in a developing country, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 37(2): 126-52.
- Nicholson, J.L. 1990. *Feminism/Postmodernism*, London: Routledge.
- Puangshiri, M. ve Kleiner, B.H. 2001. What is relational discrimination at work?, *Equal Opportunities International*, 20(5/6/7): 37-40.
- Regmi, K. ve Naidoo, J. 2009. Understanding the effect of discrimination in the workplace: A case study amongst Nepalese immigrants in the UK, *Equal Opportunities International*, 28(5): 398-414.
- Urwin, P. 2006. Age discrimination: Legislation and human capital accumulation, *Employee Relations*, 28(1): 87-97.
- Wendell, L.F. 2003. *Human resources management*, New York: Houghton Mifflin Company.

TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Himmet KARADAL
Aksaray Üniversitesi İİBF
hkaradal@gmail.com

Yrd. Doç. Dr. Yavuz DEMİREL
Aksaray Üniversitesi İİBF
ydemirel75@gmail.com

Arş. Gör. Ebru GÜNER
Aksaray Üniversitesi İİBF
ebruguner1981@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi ortaya analiz etmektir. Bu amaç doğrultusunda, anket tekniği kullanılarak, bir kamu kurumu ile yeni özelleştirilen bir kurumda görev yapan 149 kişiden elde edilen veri analiz edilmiştir. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı, özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarıyla; tükenmişlik ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutlarıyla ele alınmıştır. Elde edilen bulgularda tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık, duygusal tükenme

GİRİŞ

Günümüzün karmaşık, değişimin hızlı yaşandığı ve stresin oldukça yoğun olduğu çalışma ortamları, çalışanlar için oldukça yıpratıcı bir hal almaktadır. Böyle ortamlar, çalışanlarda gerek fiziksel gerekse psikolojik birçok soruna yol açmakta; sonuç olarak çalışanların performanslarında azalmalar meydana gelmektedir. Bu durumun uzun bir sürece yayılması halinde; nasıl ve ne zaman başladığının farkına bile varılmayan, ama giderek içinden çıkılmayacak bir hal alan ve tükenmişlik olarak tanımlanan durum ile çalışanların yüz yüze gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlardan ise, örgütü için fayda sağlayacak ekstra rol davranışları beklemek o kadar da kolay olmamaktadır. Buna rağmen özveri ile çalışan işgörenlerin örgütsel davranış sergileme durumları da dikkat çekmektedir. Konunun hem bu yönüyle hem de üzerinde çok fazla çalışma olmaması nedeniyle Türkçe yazına önemli katkılar sağlayacağı varsayılmaktadır.

Tükenmişlik, örgütlerde uzun süredir devam eden aşırı strese verilen tepkidir. Kavramı ilk olarak Freudenberger, 1974 yılında kendini işine adanmış, çok uzun saatlerce ve aşırı yoğun

bir şekilde çalışan, insanlarla yoğun ilişkiler kuran kişilerde görülen belirtileri tanımlamak için kullanmıştır (Gold ve Roth; 2005: 31). Freudenberger'e (1974) göre tükenmişlik "başarısız olma, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu güç ve enerji kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" şeklinde tanımlanmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 132). Freudenberger'den sonra bu alanda çalışmalarıyla tanınan ve Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştirerek literatüre katkıda bulunan Christina Maslach'a göre ise tükenmişlik; insanlarla yoğun ilişki gerektiren mesleklerde çalışanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissinden oluşan üç boyutlu bir sendromdur (Maslach ve Schaufeli, 1993: 14; Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Tükenmişliğin ilk boyutu olan duygusal tükenme, duygusal ve fiziksel kaynaklardaki azalmayı, duygusal yönden gerginlik hissini ifade etmektedir. Bu durum bireyin kendini tükenmiş ve bitkin hissetmesine, işiyle veya müşterileriyle ilgilenmesini sağlayacak olan enerjisinin bitmesine neden olmaktadır. Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, kişilerarası ilişkileri içermektedir. Duyarsızlaşan bireyin, idealizm kaybıyla birlikte müşterilerine veya iş arkadaşlarına karşı olumsuz, katı ve aşırı derecedeki ilgisiz tutumlarını ve bu şekilde davranan bireyin diğerlerinden giderek uzaklaştığını açıklamaktadır. Son boyut olan kişisel başarı boyutu ise; işyerindeki verimlilik ve başarı eksikliği ile yetersizlik duygularını ifade etmektedir ve birey kendini negatif yönde değerlendirme eğilimi sergilemektedir. Birey, işyerinde kendini başarılı bulmamakta ve bu onda mutsuzluğa neden olmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399; Maslach ve Goldberg, 1998: 64; Cordes ve Dougherty, 1993: 623).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Organ'a (1988) göre; biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak tanınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgüt fonksiyonlarının verimli bir biçimde yerine getirilmesini destekleyen bireysel davranışlardır (Organ, 1997: 86). Bu davranışlar, çalışanlar tarafından yerine getirilen, kendilerine doğrudan bir yarar sağlamayan, fakat örgüt çıkarlarına uygun faaliyetlerdir (Moorman ve Blakely, 1995: 127). Greenberg ve Baron'a (2000) göre örgütsel vatandaşlık; bir çalışanın örgütün belirlediği biçimsel zorunluluklarının ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır. Diğer bir ifadeyle; örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 118). Kavram; Brief ve Motowidlo (1986) tarafından *prososyal davranış*, Organ (1988) tarafından ise *iyi asker sendromu* olarak da ifade edilmiştir (Arslantaş, 2006: 158). Organ, Örgütsel vatandaşlık davranışının "Özgecilik (Altruism)", "Sivil Erdem (Civic Virtue)", "Üstün Görev Bilinci (Conscientiousness)", "Nezaket (Courtesy)" ve "Centilmenlik (Sportmanship)" olmak üzere beş boyutlu bir yapıdan oluştuğunu öne sürmektedir (Organ, 1997: 94-95; Posdakoff ve Mackenzie, 1994: 351-352).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarından özgecilik boyutu; örgütte iş ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunlarda diğer kişilere gönüllü olarak yapılan yardımları ifade etmektedir. Sivil erdem boyutu, örgütün yaşamına aktif olarak katılma ve sorumlu olma; üstün görev bilinci (vicdanlılık) boyutu, çalışanın örgütün belirlemiş olduğu minimum rol davranışından daha fazlasını gösterme anlamındadır. Nezaket boyutu, örgüt içindeki sorunları oluşmadan önlemeye yönelik davranışları ifade etmektedir. Son olarak centilmenlik (sportmenlik) boyutu ise; aslında ideal olmayan örgütsel koşulları şikayet etmeden tolere edebilmektir (Aslan, 2008: 166-167; Posdakoff ve Mackenzie, 1994: 351; Mackenzie vd., 1993: 71).

Literatür incelendiğinde tükenmişlik sendromu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla araştırmanın yapılmadığı görülecektir. Bu konudaki araştırmalara; Cropanzano ve arkadaşlarının 2003 yılındaki tükenmişliğin duygusal

tükenme boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini inceleyen çalışmaları ve Chiu ve Tsai'nın 2006 yılındaki çalışması örnek olarak gösterilebilir. Her iki çalışma bulguları da tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir (Chiu ve Tsai, 2006; Cropanzano vd., 2003). Bu çalışmada, çalışanların tükenmişlik sendromu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler analiz edilecektir.

AMAÇ

Bu çalışma, insanlarla yoğun ilişkiler içinde bulunan ve aşırı stresin hâkim olduğu işyeri koşullarında çalışanların yaşadıkları tükenmişlik sendromu ile herhangi bir emir almadan çalıştıkları kuruma fayda sağlayacak davranışlar olarak adlandırılan örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla tasarlanmıştır.

Araştırmanın temel varsayımları ve bu varsayımlara bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıdaki tablodadır.

Araştırma Varsayımları	Hipotezler
1. Tükenmişlik ile özgecilik arasında negatif bir ilişki vardır.	H ₁ : Tükenmişlik ile özgecilik arasında bir ilişki vardır.
2. Tükenmişlik ile sivil erdem arasında negatif bir ilişki vardır.	H ₂ : Tükenmişlik ile sivil erdem arasında bir ilişki vardır.
3. Tükenmişlik ile vicdanlılık arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	H ₃ : Tükenmişlik ile vicdanlılık arasında bir ilişki vardır.
4. Tükenmişlik ile nezaket arasında negatif bir ilişki vardır.	H ₄ : Tükenmişlik ile nezaket arasında bir ilişki vardır.
5. Tükenmişlik ile sportmenlik arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	H ₅ : Tükenmişlik ile sportmenlik arasında bir ilişki vardır.

YÖNTEM

Örnekleme

Araştırmanın kapsamı, Aksaray ilindeki bir kamu kurumu ile yeni özelleştirilen bir kurumda görev yapan her düzeydeki çalışanlardan oluşmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme modeli kullanılmıştır. Toplam 500 personele dağıtılan anket formlarından 149 tanesi geri dönmüştür. Anketlerden elde edilen veriler SPSS 11.0 programı kullanılarak değerlendirilmiş ve gerekli analizler yapılmıştır. Katılımcıların %67'sinin erkek, %87'sinin evli, %71'inin lise mezunu, %60'nın on yıldır bu kamu kurumunda çalıştığı ve %12'sinin yönetici pozisyonunda görev yaptığı görülmüştür.

Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette, “örgütsel vatandaşlık davranışı” ile “tükenmişlik” ölçeklerinin yanında kişisel bilgi formu da kullanılmıştır. Tükenmişlik ölçeği olarak, Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve

Türkçe uyarlaması ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Canan Ergin tarafından yapılan Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Toplam 22 maddeden oluşan ölçek, tükenmişliği üç alt boyutta incelemektedir. Birinci boyut olan duygusal tükenme boyutu 9, ikinci boyut olan duyarsızlaşma 5 ve son boyut olan kişisel başarı boyutu 8 maddeden oluşmaktadır. Ergin tarafından Türkçeye çevrilen envanterin özgün formundaki “hiçbir zaman, yılda birkaç kere, ayda bir, ayda birkaç kere, haftada bir, haftada birkaç kere, her gün” şeklindeki yedi basamaklı yanıt seçenekleri, Türkçe uyarlamasında “hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman” şeklinde beşli yanıt seçenekleri olarak düzenlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği (ölçek Alfa Katsayısı: .84) ve değişkenleri Williams ve Anderson’un (1991) çalışmasından alınmıştır. Ölçekte, “hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman” şeklinde beşli Likert ölçeği olarak tasarlanmıştır. Toplam 20 maddeden oluşan örgütsel vatandaşlık ölçeğinin 5 maddesi özgecilik, 3 maddesi üstün görev bilinci, 4 maddesi nezaket, 4 maddesi centilmenlik ve 4 maddesi sivil erdem boyutlarını oluşturmaktadır. Her iki ölçek için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma kapsamına sadece bir ilde ve iki kurumda yapılacak olması araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu sınırlılığa rağmen, araştırma sonuçlarının, yöneticilere ve literüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Analiz ve Bulgular

Analiz kısmında ilk önce ölçeklerin güvenilirlikleri analiz edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda tükenmişlik için Croanbach alfa katsayısı 0.84, örgütsel vatandaşlık için ise 0.82 olarak tespit edilmiştir.

Tükenmişlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinden önce örgütsel vatandaşlık ölçeğindeki 13. soru ile tükenmişlik ölçeğindeki 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. sorular olumsuz olduklarından ters çevrilerek analize dâhil edilmişlerdir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, toplam örgütsel vatandaşlık davranışı ile toplam tükenmişlik arasında $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışının tükenmişliğin boyutlarından duygusal tükenme ile ($r = -.42$) $p < 0.01$ düzeyinde, duyarsızlaşma ile ($r = -.37$) $p > 0.01$ ve kişisel başarıda düşme ile ($r = -.54$) $p < 0.01$ düzeyinde negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarından özgecilik boyutu ile ($r = -.42$) $p < 0.01$ düzeyinde, görev bilinci boyutu ile ($r = -.40$) $p < 0.01$ düzeyinde, nezaket boyutu ile ($r = -.51$), centilmenlik boyutu ile ($r = -.40$) $p < 0.01$ ve sivil erdem boyutu ile de ($r = -.39$) $p < 0.01$ düzeyinde negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

SONUÇ

Araştırmanın sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışı ile tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç ile daha önce yapılan çalışmalar karşılaştırıldığında, elde edilen bulgular literatürü desteklemektedir. Cropanzano ve arkadaşlarının (2003) çalışmalarında, duygusal tükenmenin örgütsel vatandaşlığı negatif yönde etkilediği ve bu ilişki düzeyinin yüksek olmasının örgütsel bağlılık aracılığıyla olduğu tespit edilmiştir. Benzeri sonuçlar, Chiu ve Tsai’nin (2006) çalışmasında da görülmektedir. Araştırmacılar, duygusal tükenme ve kişisel başarıda azalma boyutlarıyla

örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli derecede negatif yönlü bir ilişki olduğunu, duyarsızlaşma boyutuyla ise aynı düzeyde bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular, tükenmişlik olgusunun örgütler açısından önemini ortaya koymaktadır. Çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olan bu olguyu tanımak ve anlamak, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyini ortaya çıkarması açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Tükenmişlik, çalışanın işine karşı sevgi, istek, heyecan gibi duygularının azalmasına; çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle olan ilişkilerinin bozulmasına ve kişinin performansında azalmaya neden olmaktadır. Dolayısıyla tükenmişlik ile karşılaşan çalışanların gerek işlerine gerekse örgütlerine karşı eskisi kadar olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri ve özellikle biçimsel olarak belirlenmemiş içten gelen davranışlar göstermelerini beklemek mümkün olmayacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ARI, Sağlam Güler; Emine Çına BAL (2008); “Tükenmişlik Kavramı: Bireyler ve Örgütler Açısından Önemi”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt. 15, Sayı. 1.
- ARSLANTAŞ, C. Cem (2006); “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8/3, 153-170.
- ASLAN, Şebnem (2008); “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt. 15, Sayı 2.
- BATEMAN, Thomas S.; Dennis W. ORGAN (1983); “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship”, Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, 587-595.
- BRIEF, Arthur, P.; Stephan J. MOTOWIDLO (1986); “Prosocial Organizational Behaviors”, Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, 710-725.
- CROPANZANO, Russell; Deborah E. Rupp; Zinta S. Byrne (2003); “The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors”, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 1, 160–169.
- CORDES, Cynthia L.; Thomas W. DOUGHERTY (1993); “A Review and An Integration of Research on Job Burnout”, Academy of Management Review, Vol, 18, 621-656.
- GOLD, Yvonne; Robert A. Roth (1993); Teachers Managing Stress and Preventing burnout: the Professional Health Solution, USA The Falmer Press, Taylor & Francis Inc, Bristol.
- MACKENZIE, Scot B.; Philip M. PODSAKOFF; Richard FETTER (1993); “The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance”, Journal of Marketing, Vol. 57-80.
- MASLACH, Christina; Susan JACKSON (1981); “The Measurement of experienced Burnout”, Journal of Occupational Behaviour, Vol. 2, 99-113.
- MASLACH, Christina; Wilmar B. SCHAUFELI; Michael P. LEITER (2001); “Job Burnout”, Annual Review of Psychology, Vol, 52, 397-422.

- MASLACH, Christina; Julie GOLDBERG (1998); “ Prevention of Burnout: New Perspectives”, *Applied&Preventive Psychology*, Vol,7, 63-74.
- MASLACH, Christina; Wilmar B. SCHAUFELI (1993); “Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research” içinde: “Historical and Conceptual Development of Burnout” syf (1-16), Taylor and Francis, United States of America.
- MOORMAN, ROBERT H.; GERALD L. BLAKELY (1995); “Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior”, *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. VOL. 16, 127-142.
- ORGAN, Dennis W. (1997); “Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-up Time”, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003); “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 117-135.
- PODSAKOFF, Philip M.; Scott B. MACKENZIE; Julie Beth PAINE; Daniel G. BACHRACH (2000); “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, Vol.26, No.3, 513-563.
- CHIU, Su-Fen; Miao-Ching TSAI (2006); “Relationships Among Burnout, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior”, *The Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.

İŞ GÜVENSİZLİĞİ İLE BAŞ ETME STRATEJİLERİ İKİ EKSTREM UÇ: ÖVD VE İŞ ARAMA DAVRANIŞI

Melih ASTARLIOĞLU

Boğaziçi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme*
melih.astarlioglu@boun.edu.tr

Seçil BAYRAKTAR KAZOZCU

Boğaziçi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme*,**
secil.bayraktar@boun.edu.tr

Renin VARNALI

Boğaziçi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme*,**
renin.varnali@boun.edu.tr

ÖZET

Bu makalede, iş güvensizliği yaşayan çalışanların, bu durumun üstesinden gelmek için kullandığı baş etme yöntemleri ve bunları etkileyen kişisel ve örgütsel faktörler, kavramsal bir model üzerinde incelenmiştir. Çalışmanın en önemli katkısı, daha önce baş etme stratejisi olarak incelenmemiş olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş arama davranışını, iki ayrı ucu temsilen ele almasıdır. Araştırmaların çoğu, iş güvensizliğinin çalışanları olumsuz etkileyeceği yönünde sonuçlar verse de, bazı araştırmalarda bu durumun aksine sonuçlar bulunmuştur. Literatürdeki bu belirsizliği temel alarak yapılan bu çalışma, çalışanların olumlu veya olumsuz baş etme davranışlarının, farklı kişisel ve örgütsel faktörler eşliğinde var olabileceğini göstererek mevcut tartışmaya katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Güvensizliği, Baş Etme Yöntemleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Arama Davranışı

1.GİRİŞ

1970'lerin başından itibaren yaşanan ekonomik durgunluklar, teknolojik değişiklikler ve küresel rekabet ortamı ile birlikte; örgütler, etkinliklerini artırmak için daralma, taşeron kullanımı, birleşme ve devralmalar gibi birçok yola başvurmak zorunda kalmıştır (Cascio, 1995). Bu stratejileri uygularken, örgütlerin büyük ölçeklerde iş gücü çıkarımına başlaması, çalışanlar üzerinde mevcut ve gelecek ile ilgili iş güvensizliğine yol açmaktadır. İş güvensizliğinin çalışanlar üzerinde stres yarattığına dair birçok kanıt birikmiş olmakla beraber, Borg ve Elizur (1992) iş güvensizliğinin çalışanların işlerini ellerinde tutmak için daha çok çaba göstermelerine katkıda bulunacağını savunarak iş güvensizliğinin çalışanları motive ettiği ve pozitif bir etkisi olabileceği fikrini literatüre sokmuştur. İş güvensizliği konusu ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmış olsa da, bu durumla baş etme stratejileri çok üzerinde durulan bir unsur olmamıştır. Çalışanların yönelebileceği davranış ve kontrol odaklı olumlu ve olumsuz baş etme stratejilerini

temsilen, “örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)” ve “iş arama davranışı”, bu çalışmanın odağı olarak belirlenmiştir. Önerilen modelin teorik çerçevesi, “sosyal değişim” ve “rasyonel tercih” teorilerine dayandırılmaktadır. Bu iki teori, iş güvensizliği ortamında, farklı etkenler dahilinde hangi baş etme stratejisinin tercih edileceğini açıklamada birbirini bütünlemekte; iş güvensizliği durumunda tercih edilen baş etme stratejileri, örgütsel ve kişisel etkenlere göre farklılık göstermektedir. Mevcut çalışmada örgütsel faktörler olarak örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek; kişisel faktörler olarak ise kontrol odağı, özsaygı, iyimserlik ile olumlu ve olumsuz duyuş ele alınmıştır.

2.LİTERATÜR

2.1.İş Güvensizliği

İş güvensizliği tehdit altındaki bir iş halinin devamı konusundaki çaresizlik hissini ifade etmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984). Bu durumlarda kişi işinin devamıyla ilgili bir tehdit algılamakta ve iş güvensizliği yaşamaktadır. Hartley vd.’ye (1991) göre iş güvensizliği kişinin işiyle ilgili gerçekten hissettiği güvenlik seviyesi ile yaşamak istediği ya da tercih ettiği seviye arasındaki fark olarak tanımlanmıştır. Davy vd. (1997) ise, söz konusu kavramı kişinin işinin gelecekteki durumu ile ilgili olarak hissettiği tedirginlik olarak tanımlamaktadır. Bu kavramın öncülleri ise üç grup altında incelenmektedir: demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi), sosyo-ekonomik seviye ve pozisyonel özellikler (iş ilişkisinin yapısı) ve son olarak çevresel ve örgütsel özellikler (bölgedeki işsizlik oranı, örgütsel atmosfer) (Kinnunen ve Natti, 1994). İş güvensizliği kavramının sonuçları da geniş bir yelpazeye sahiptir. İş güvensizliği kişinin ekonomik ve sosyal hayatını etkilemekte; sağlıksal ve davranışsal sorunlara neden olmakta; bu sorunlar ise örgütlerde etkinlik kaybına yol açabilmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984). Öyle ki, iş güvensizliğinin yüksek olduğu durumlarda iş tatmini, yönetime olan güven, işe dâhil olma arzusu ve dolayısıyla işe olan bağlılık azalmaktadır. Bunlara ek olarak iş güvensizliği yaşayan kişilerin çalıştıkları örgütte kalma arzuları da azalmaktadır (Hartley vd., 1991). Her ne kadar çoğu kez çalışanların iş performansını iş güvensizliği ile ters orantılı bulunsun da (Rosenblatt vd., 1999), bazı çalışmalarda bu ilişki doğru orantılı olarak bulunmuştur. Öyle ki, işlerinin geleceği ile ilgili tehdit hisseden bazı kişiler performanslarını arttırarak, örgütlerde kalma olasılıklarını arttırma çabasına girmiştir (Brockner vd., 1992). Bu çalışmada bu ikilem önemli bir rol oynamaktadır. İş güvensizliği hisseden kişilerin bu durumla baş ederken, örgütlerde kalma ya da örgütleri terk etme yollarından hangisini seçeceği önerilen kavramsal modelin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

2.2. Baş Etme Stratejileri

İş güvensizliğinin davranışsal sonuçlar üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu savunan araştırmacılar, iş güvensizliğini istenmeyen gergin tepkilere sebep olan bir stres faktörü olarak görmektedirler (De Witte, 1999). Bu stresi azaltmak için, çalışanlar çeşitli baş etme stratejileri uygulamaktadırlar. Dewe’a (1987) göre, baş etme; stres ya da tehdit içeren bir duruma tepki olarak, duyulan rahatsızlığı azaltmak ya da tehdidi ortadan kaldırmak amacı ile gösterilen aktif ya da pasif çabalardır. Baş etme stratejileri problem odaklı ve duygu odaklı olmak üzere iki ana başlıkta toplanabilir (Lazarus ve Folkman, 1984). Problem odaklı baş etme, problem çözme ve işlem yolları üzerinde odaklanma gibi yollarla, stresli durumu değiştirmeye yönelik aktif, mantıklı ve bilinçli çabaları içerirken, duygu odaklı baş etme, stresin yarattığı olumsuz duyguları kontrol altına almaya yönelik davranışları kapsar.

Latack ve Havlovic'e (1992) göre baş etme; odak ve metot olmak üzere iki temel bileşenden oluşmaktadır. Önceki araştırmalarla paralel olarak, baş etme odağı, problem ya da duygu odağı biçiminde ayrılmaktadır. Baş etme metodu ise, problem ya da duygu odağının alt başlığı olarak, bilişsel/davranışsal; kontrol/kaçış ve sosyal/yalnız olarak üçe ayrılır. Bu çalışmada önerilen model, problem odaklı baş etme stratejisini, davranış ve kontrol odaklı proaktif bir baş etme metodu ile birleştirmektedir. Bu durumda, ele alınan baş etme stratejileri, çalışanın mevcut iş güvencesi üzerine harekete geçtiği ÖVD ya da gelecekteki işinin güvencesini sağlamak üzere gerçekleştirdiği iş arama davranışı olarak belirlenmiştir. Bu iki davranış birbirinin zıttı olarak değil, bir sürecin iki ucu olarak algılanmalıdır. Baş etme stratejisi, mevcut kaynaklara bağlı olarak da belirlenir (Lazarus ve Folkman, 1984). Bireyin sahip olduğu psikolojik, sosyal ve örgütsel kaynaklar, hangi baş etme stratejisini tercih edeceği üzerinde etkilidir (Dewe, 1987). Mevcut çalışmada baş etme kaynakları olarak ele alınan örgütsel ve kişisel etkenler sıradaki bölümlerde incelenecektir.

2.2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Birçok araştırmacı tarafından literatürde tartışıldığı üzere iş güvensizliği çalışanların performansı üzerinde beklenenin aksine olumlu etkiler yaratabilir (Borg ve Elizur, 1992). Çalışanların işlerini kaybetme korkularının onları motive edeceği ve bu tehditle baş etmek için geri çekilmek yerine aksiyona geçecekleri iddia edilmiştir. Bu aşamada çalışanlar kendileri için belirlenen işlerin dışında fazladan birtakım işler yaparlar. Mevcut çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların iş güvensizliği durumuyla baş etmeleri için kendilerinden beklenen işlerden ve sorumluluklardan daha fazlasını yaptıkları durumlarını göstermek amacıyla seçilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışları konusunda önde gelen isimlerinden Organ, 1977 yılında bu kavramı kullanmış ve bunun iş performansının bir parçası olduğunu öne sürmüştür. 1978 yılında Katz ve Kahn örgütün etkili bir şekilde çalışması için çalışanların kendileri için belirlenen rollerin dışına çıkmaları gerektiğini savunmuştur. Smith vd., 1983 yılında konu ile ilgili ampirik çalışmayı yaptıklarından beri ÖVD birçok değişikliğe uğramıştır. Organ'ın 1988 yılında yaptığı tanıma göre ÖVD resmi ödül sistemi tarafından direk olarak ya da açıkça tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, isteğe bağlı bireysel davranış olarak tanımlanmıştır. Bugüne kadar ÖVD'nin birçok değişik boyutu olduğu öne sürülmüştür. Williams ve Anderson'a (1991) göre örgütsel vatandaşlık davranışı örgüte ve bireylere kazanç sağlayan davranışlar olarak ikiye ayrılır. Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını, sivil erdem, özgecilik, vicdan sahibi olma, sportmenlik ve nezaket oluşturur. Podsakoff vd. (2000) yaptıkları çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışını yedi ana başlık altında toplamışlardır. Bunlar yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve öz gelişim olarak belirlenmiştir.

2.2.2.İş Arama Davranışı

İş arama davranışı, sonuçlarından veya ardında yatan motivasyonlardan bağımsız olarak, iş piyasası ile ilgili bilgi edinmek amacıyla, özel olarak çaba ve zaman ayrılarak yapılan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Blau vd., 1993). İş arama davranışları, sonuçları ne olursa olsun, enerji ve zaman alan aktivitelerdir ve bu yüzden de maliyetleri yüksek olabilmektedir ve kişisel etkenler bu maliyeti artırabilmekte ya da azaltabilmektedir (Bretz vd., 1993). Kişinin içinde bulunduğu örgüt ve endüstri, iş arama davranışlarının maliyetlerini etkileyebilmektedir (Devine ve Kiefer, 1991). İş arama davranışları çoğu zaman işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır (Horn vd., 1992). Ne var ki, aksi yönde sonuçlanan da çok sayıda iş arama davranışı olabilmektedir (Bretz vd., 1993). Sosyal

değişim teorisine göre örgütsel desteğin fazla olması kişilerin örgütlere olan bağlılığını arttırmakta ve iş arama davranışlarını azaltmaktadır (Dawley vd., 2008). İş arama davranışlarının ardında bulunan iki temel etken, “itme etkisi” ve “çekme etkisi”dir (Bretz vd., 1993). Bu etkilerden birincisine göre mevcut işlerinden ve yaşam kalitelerinden memnun olmayan kişiler yeni iş arayışlarına “itilmektedir”. Pozisyonlarında yükselme imkânının olmaması, iş tatmini, stres, ücret gibi hususlar bu etkeni tetiklemektedir. Diğer etken ise mevcut işin dışında iyi bir alternatifin daha olduğunun algılanması halinde gerçekleşmektedir. Bu durumda kişiler mevcut işlerinden memnun olsalar bile, dışarıda daha iyi bir alternatifin varlığı sebebiyle iş arama davranışına “çekilmektedirler”.

2.3.Örgütsel Etkenler

Çalışanların iş güvensizliği durumu ile baş etmelerinde örgütsel etkenlerin önemi çok büyüktür. Mevcut çalışmada örgütsel etkenler olarak ele alınan unsurlar örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destektir. Örgütsel adalet üç ayrı boyutu olan dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak ele alınmıştır.

2.3.1.Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, genel anlamdaki adalet algısının iş yerine yansımaları, bir başka deyişle, iş yerine ilişkin adalet algısıdır (Greenberg, 1990). Literatürde en sıklıkla kullanılan üç örgütsel adalet boyutu olarak dağıtım adaleti (Adams, 1965), işlemsel adalet (Thibaut ve Walker 1975), ve etkileşimsel adalet (Moorman, 1991) bulunmaktadır. Adams’ın hakkaniyet kuramına dayanan dağıtımsal adalet, kaynakların ve ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasını ifade eder (Colquitt, 2001). Thibaut ve Walker (1975) ile literatüre giren işlemsel adalet kavramı, karar alma sürecinde ve sürecin uygulanma şeklinde çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade eder. Etkileşimsel adalet ise, çalışanların, işlemlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif unsurları içerir (Bies ve Shapiro, 1987). Örgütsel adalet, çalışanların örgüte olan tutumları açısından büyük önem teşkil eder. Adil algılayışlar olumlu davranışlara yol açmakta, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır. Öbür tarafta ise adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır.(Folger ve Konovski, 1989). Kişilerin sosyal çevrelerinde kendilerine adil davranıldığında, adalet duygusunun arttığı, yüksek düzeyde güven duygusunun geliştiği, böylece çalışma isteklerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimlerinin arttığı gözlenmiştir (Moorman, 1991). İş güvensizliği işlemsel adalet ile bireyin kendini iyi hissetmesi (stres yaşamaması) arasındaki ilişkinin şiddetini etkilemektedir. Örgütü adil bulmayan ve iş güvensizliği yaşayan çalışanların stres belirtileri gösterme riskinin daha yüksek olduğu öne sürülmüştür (Kausto vd., 2005).

2.3.2. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların mutluluğunu dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder. Algılanan örgütsel destek çalışanların iş başındaki davranışlarını etkiler. Konu ile ilgilenen araştırmacılara göre, örgütsel destek arttıkça çalışanlarda etkili çalışma davranışları da artar (Eisenberger vd. 1997). Örgütün desteğini hisseden çalışanlar, kendilerini güvende hissederek, işlerine

daha sıkı bağlanırlar ve işten ayrılmayı düşünmezler. Çalışanların ihtiyaç duyduklarında ve stresli bir durumla karşı karşıya olmaları halinde işlerini etkin bir şekilde yürütebilmeleri için algılanan örgütsel desteğin yüksek olacağını bilmeleri onlar için çok değerli bir güvencedir (George vd., 1993). İş güvensizliği durumu söz konusu olduğunda çalışanların örgütten alacakları desteğin önemi daha da artmaktadır.

2.4. Kişisel Etkenler

Tanımlarında belirtildiği gibi, iş güvensizliği, bireyin iş çevresi ile ilgili algı ve yorumuna bağlı olan öznel bir kavramdır. (Greenhalgh ve Rosenblatt,1984; Hartley vd.,1991). Bu nedenle, farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin, iş güvensizliğini farklı algılamaları ve farklı baş etme stratejileri tercih etmeleri beklenmektedir. Mevcut çalışmada, iş güvensizliği ile bağlantılı olarak seçilen kişisel etkenler, kontrol odağı, öz saygı, iyimserlik ve olumlu/olumsuz duyuş olarak belirlenmiştir.

2.4.1. Kontrol Odağı

Rotter (1966), kontrol odağını, ödül ve başarı gibi pekiştireçlerin, kişilerin kendi davranışlarına bağlı olup olmadığı hakkında nasıl algılandığına dair bir yatkınlık olarak kavramsallaştırmıştır. İç kontrol odaklı kişiler, davranışlar ile pekiştireçler arasında bir ilişkinin olduğunu varsayarak, pekiştireçlerin kendi davranışları tarafından kontrol edildiğini düşünürken dış kontrol odaklı kişiler, pekiştireçlerin kaderin, şansın ve kendilerinin dışında bir güç tarafından kontrol edildiğini düşünmektedir. Dış kontrol odaklı kişilerin daha çok iş güvensizliği hissettiği bulunmuş (Hartley vd., 1991); iç kontrol odaklı kişilerin ise olayların kendi kontrolleri dahilinde olduğunu düşünmeleri ile problem odaklı baş etme stratejileri kullandıkları gözlemlenmiştir (Parkes, 1984).

2.4.2.Özsaygı

Özsaygı, bireyin sahip olduğu yetkinlikler ve kendi değeri hakkındaki değerlendirmesidir (Rosenberg, 1965). Özsaygı ve stresli durumlar ile baş etme stratejileri üzerine yapılan araştırmalarda, özsaygısı yüksek olan bireylerin daha problem odaklı, aktif ve etkili baş etme stratejileri kullandıklarını (Abel, 1996), özsaygısı düşük olan bireylerin ise zor durumlarda kaçmaya, reddetmeye ya da stresi bastırmaya yönelik stratejiler kullandıkları gözlenmiştir.

2.4.3.İyimserlik

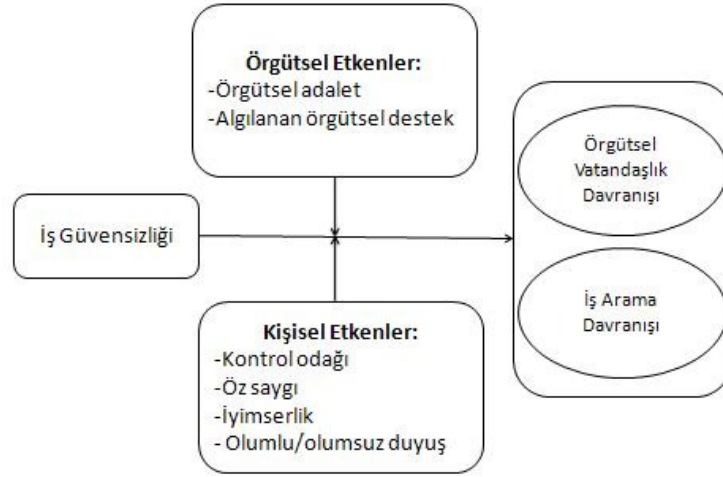
Scheier ve Carver'a (1992) göre, iyimserlik, içinde yaşanan durum ve koşullardan bağımsız olarak, kişinin yaşamında olumsuz sonuçlar yerine olumlu durumlarla karşılaşacağına inanma eğilimi olarak tanımlanmıştır. Buna göre iyimserler aktif, problem odaklı başa etme yöntemleri ile stres yaratan durumlarla karşılaştıklarında daha planlı davranmaktadırlar. İyimserler, yaşamda iyi sonuçların gerçekleşeceğine inanarak stresli olaylara daha olumlu yaklaşır ve harekete geçmeye yönelik kaynaklarını daha planlı kullanırlar.

2.4.4. Olumlu ve olumsuz duyuş (ruh hali)

Olumlu duyuş, bireyin baskın olarak, olumlu hisler taşımaya yatkınlığı; olumsuz duyuş ise bireyin yaygın biçimde sıkıntılı ve olumsuz duygular hissetmesi durumudur (Cropanzano vd., 2003). Olumsuz ruh hali baskın olan kişilerin, stresli durumlar ile baş etme için daha az kaynağa sahip olduğu ve problem çözme yerine stresten kaçma yönünde yöntemler tercih ettikleri gözlemlenmiştir (Nowack, 1989). Diğer yanda, olumlu ruh hali yüksek olan bireylerin daha etkili ve yapıcı baş etme yöntemleri geliştirmeleri beklenmektedir (Scheier vd., 1986).

3. TEORİK ÇERÇEVE VE ÖNERİLEN MODEL

Bu çalışmada önerilen modelin teorik çerçevesi, “sosyal değişim” ve “rasyonel tercih” teorilerine dayandırılmaktadır. Bu iki teori, iş güvensizliği ortamında, farklı etkenler dahilinde hangi baş etme stratejisinin tercih edileceğini açıklamada birbirini bütünlemektedir. Sosyal değişim teorisinin temelinde, tüm insan ilişkileri, öznel bir maliyet - fayda analizi sonucu mevcut alternatiflerin karşılaştırılması ile oluşur. Blau’ya (1964) göre, bireyler davranışlarının sonucunda bir ödül beklentisi ile güdümlenirler. Benzer biçimde, rasyonel tercih teorisinde, bireyler, davranışlarının fayda ve maliyetlerini hesaplayarak içsel faydalarını maksimize edecek kararlar alırlar. Çalışan ve işveren arasındaki ilişki de, tarafların, istedikleri sonuçları getireceğini düşündükleri davranışları seçtikleri, karşılıklı beklentilere dayalı bir ekonomik işlemdir (Coleman, 1990). Sosyal değişim teorisine paralel olarak, Gouldner’ın (1960) “karşılıklılık norm teorisi” de insanların elde ettikleri faydaların karşılığı olarak olumlu davranış sergileyeceklerini vurgular. İş güvensizliği gibi işverenin kendi üzerine düşen gerekliliği gerçekleştirmediği bir durumda, çalışan, göstereceği olumlu ya da olumsuz davranışların sonuçlarını düşünür; iş güvensizliği ile baş ederken hangi stratejinin kendi faydasını maksimize edeceğini maliyet fayda analizi ile hesaplar. Sosyal değişim ve rasyonel tercih teorilerinde, bireyin davranışının yer aldığı sosyal ortam büyük önem taşımakta (Hechter ve Kanazawa, 1997); bu da iş güvensizliği ortamında neden bazı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını artırırken, diğerlerinin iş performansını düşürdüğünü ya da iş arama davranışını gerçekleştirdiğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. ÖVD sergileyerek, işten atılma olasılığının azalacağını düşünen bir çalışan iş güvensizliği ile bu stratejiyi seçerek baş ederken, bu davranışın kendisine fayda getirmeyeceğini düşünen çalışan, iş arama davranışını bir baş etme stratejisi olarak tercih edebilir. Karşılıklılık ilişkisinde, bireylerin yöneleceği davranış hem örgütsel, hem kişisel etkenler etkilemektedir.



Şekil1. Önerilen Kavramsal Model

Mevcut çalışmada örgütsel faktörler olarak örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek ele alınmıştır. Önerilen model kapsamında, örgütü adil bulan çalışanların iş güvensizliği ile baş etmek için iş arama davranışı yerine ÖVD sergilemeleri beklenmektedir. Aynı doğrultuda, algılanan örgütsel desteği yüksek algılayan çalışanların, iş güvensizliği ile baş etmek için iş arama davranışı yerine ÖVD sergilemeleri beklenmektedir. Kişisel faktörler olarak ise kontrol odağı, özsaygı, iyimserlik ile olumlu ve olumsuz duyuş alınmıştır. İç kontrol odaklı, öz saygısı yüksek, iyimser ve olumlu duyuşa sahip çalışanların iş güvensizliği ile baş etmek için iş arama davranışı yerine ÖVD sergilemeleri beklenmektedir.

4. SONUÇ

Önceki araştırmalar, ÖVD ve iş arama davranışını iş güvensizliğinin sonuçları olarak ele almıştır. Bu çalışmanın en önemli katkısı, bu kavramları iş güvensizliğinin nihai sonuçları yerine, çalışanların tercih ettiği baş etme stratejileri olarak incelemesidir. İleride, iş güvensizliği ve baş etme stratejilerine yönelik yapılacak akademik araştırmalarda, bu çalışmada önerilen modelin ampirik olarak test edilebilir. Bu şekilde yapılacak ampirik bir araştırma ile, çalışanların tercih ettikleri stratejiyi etkileyen örgütsel ve kişisel faktörlerin ne derece etken olduklarının istatistiki olarak ölçülmesi önerilmektedir. Mevcut modelde, ÖVD ve iş arama davranışı, kontrol odaklı ve davranışsal yapıları baz alınarak, çalışanların şu anki ya da gelecekteki işlerine yönelik harekete geçtikleri iki baş etme stratejisi olarak seçilmiştir. Ancak daha kapsamlı sonuçlar elde etmek açısından, ileride yapılan çalışmalarda diğer baş etme stratejileri de modelin içerisine dahil edilerek ampirik olarak test edilebilir. Bu çalışmanın, akademik katkısının yanı sıra, güncel bir problem olan iş güvensizliğine yaklaşımlarında, işverenlere de yol göstermesi amaçlanmaktadır. İş güvensizliği hissedilen durumlarda, çalışanların daha olumlu davranışlar sergilemeleri için örgütlerin, çalışanlara yüksek örgütsel destek sağlaması ve adil olması büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları uygulamaları olarak, işe alım kriterlerinde, belirtilen kişilik özelliklerinde personelin tercih edilmesi, oluşabilecek iş güvensizliği ile çalışanların olumlu biçimde baş etmelerini sağlayacaktır.

5. KAYNAKÇA

- Abel, M. H. 1996. Self-esteem: moderator of mediator between perceived stress and expectancy of success, *Psychological Reports*, 79, 635-641.
- Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Der.), *Advances in experimental social psychology*: 267-299. New York: Academic Press.
- Bies, J.B., ve Shapiro, D.L. 1987. Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts, *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Blau, G., Paul, A. ve John, N. 1993. On developing a general index of work commitment, *Journal of Vocational Behavior* 42, 298-314.
- Blau, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley & Sons.
- Borg, I. ve Elizur, D. 1992. Job insecurity: Correlates, moderators and measurement, *International Journal of Manpower*, 13, 13-26.
- Bretz, R.D., Boudreau, J.W. ve Judge, T.A. 1993. Job Search Behavior of Employed Managers, Center for Advance Human Resource Studies.
- Brockner, J., Tyler, T.R. ve Schneider, R.C. 1992. The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, the Harder They Fall, *Administrative Science Quarterly*, 37,241-261.
- Cascio, W. F. 1995. Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 11, 928-939.
- Coleman, J. S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Belknap.
- Colquitt, J.A. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cropanzano, R., Weiss, H.M., Hale, J.M.S. ve Reb, J. 2003. The Structure of Affect: Reconsidering the Relationship Between Negative and Positive Affectivity, *Journal of Management*, 29 (6), 831-857.
- 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*, 18, 323-349.
- Dawley, D.D., Andrews, M.C. ve Bucklew, N.S. 2008. Mentoring, Supervisor Support and Perceived Organizational Support: What Matters Most?, *Leadership & Organization Development Journal*, 29,3, 235-247.
- De Witte, H. 1999. Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155-177.
- Devine, T.J. ve Kiefer, N.M. 1991. *Empirical labor economics: the search approach*. Oxford University Press
- Dewe, P. J. 1987. Identifying strategies nurses to cope with work stress, *Journal of Advanced Nursing*, 12, 489- 497.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Patrick L. 1997. Perceived Organizational Support, Discretionary treatment and innovation, *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.

- Folger, R. ve Konovski, M. A. 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 111-130.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., ve Fielding, J. 1993. Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Gouldner, A.W.1960. The norm of reciprocity:A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25,161-178.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow, *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenhalgh, L. ve Rosenblatt, Z. 1984. Job insecurity: Toward conceptual clarity, *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B. ve Van Vuuren, T. 1991. Job insecurity: Coping with jobs at risk. London: Sage.
- Hechter, M. ve Kanazawa, S. 1997. Sociological rational choice theory, *Annual Review of Sociology*, 23, 191-214.
- Horn, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E., ve Griffeth, R.W. 1992. Meta-Analytic Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kausto, J., Elo, A., Lipponen, J. ve Elovainio, M. 2005. Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences, *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 14, 431-452.
- Kinnunen, U. ve Natti, J. 1994. Job insecurity in Finland: antecedents and consequences, *The European Work and Organizational Psychologist*, 4, 297-321.
- Latack, J. ve Havlovic, S. 1992. Coping with job stress: a conceptual evaluation framework for coping measures, *Journal of Organizational Behavior*, 13: 479-508.
- Lazarus, R. S. ve Folkman, S. 1984. *Stress. Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publications.
- Moorman, R.H. 1991. Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Nowack, K. M.1989. Coping style, cognitive hardiness, and health status, *Journal of Behavioral Medicine*,12,145-158.
- Organ, D.W. 1977. A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction Causes Performance Hypothesis. *Academy of Management, The Academy of Management Review*, 2 46-53.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parkes, K. R. 1984. Locus of control, cognitive appraisal, and coping in stressful episodes, *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 655-668.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Backrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Rosenberg, M. 1965. *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosenblatt, Z., Ilan, T. ve Ayalla, R. 1999. A Gender Based Framework of the Experience of Job Insecurity and Its Effects on Work Attitudes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 197-217
- Rotter, J. B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80(1), whole no. 609.
- Scheier, M. F. ve Carver, C. S. 1992. Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update, *Cognitive Therapy and Research*, 16(2), 201-228.
- Scheier, M.F., Weintraub, K. ve Carver, C. 1986. Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51,1257-1264.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Thibaut, J. ve Walker, L. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Williams, L. J. ve Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17, 601-617.

POZİTİF PSİKOLOJİNİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN GELİŞMESİ ÜZERİNDE ETKİLERİ VE “PSİKOLOJİK SERMAYE” KAVRAMI

Yrd. Doç. Dr. Ömer L. MET
Balıkesir Üniversitesi,
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O
(omer_met@ hotmail.com)

ÖZET

Örgütsel davranışın gelişmesi yönetim bilimlerinin gelişmesiyle paralellik göstermiştir. İnsan ilişkileri hareketi şeklinde başlayıp örgütsel davranış olarak belli bir olgunluğa ulaşan bilim dalının sosyoloji, psikoloji ve diğer beşeri bilimlerin katkılarıyla günümüze kadar ulaştığı bilinmektedir. Son zamanlarda pozitif psikoloji adında yeni bir alanın geliştiğini ve örgütsel davranış konularına taşındığını ve hatta pozitif örgütsel davranış adında yeni bir eğilimin güçlendiğini görmekteyiz.

Pozitif psikoloji, İnsanın güçlü, olumlu yönlerini anlamaya ve geliştirmeye çalışarak insanların nasıl daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olabileceklerini öğretmeyi amaçlamaktadır. Bu kavram, iş verimi ve performansı artırmada iş dünyasının dikkatini çekmektedir. Fred Luthans, bireyin pozitif psikolojik durumunu “psikolojik sermaye” olarak tanımlamaktadır.

Luthans’ göre, geleneksel kaynaklar ve çözümler artık yetersiz kalmaktadır. Örgütsel davranış alanında da, zayıflıkları belirlemek ve negatif durumlar yerine daha proaktif ve pozitif yaklaşımları vurgulayan güçlü yönler üzerinde durmaya daha çok ihtiyaç vardır. Son zamanlarda örgütsel davranış alanında yapılan pozitif yönelimli çalışmalar da bunu göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Pozitif psikoloji, Pozitif örgütsel davranış, Psikolojik sermaye

GİRİŞ

Çalışma yaşamının insan için ifade ettiği önem arttıkça genel yaşamdan beklentiler iş yaşamına da taşınmıştır. İş artık insanlar için kendini geliştirme ve gerçekleştirme için önemli bir sosyal çevre olarak görülmektedir. Sosyal,kültürel ve ekonomik amaçlı tüm kuruluşlarda yönetimin başarısı işletmeyi amaçlara ulaştırma derecesi yani, yönetsel etkinlikle ölçülür. Yönetsel etkinliğin artırılabilmesinin temel koşulu ise, insan gücü etmenini, amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerektirir. (Eren,2001) Bilimsel yönetim anlayışının ilk dönemlerinde, bireyin ve organizasyonun etkinliğine zarar veren sadece güçlü negatif duyguların olduğu üzerinde durulmakta idi. Dolayısıyla, Yöneticilerin duygudan uzak bir ortam yaratmak için çaba sarfetmeleri gerektiği, duyguların ortalığı karıştırdığı ve yıkıcı olduğuna inanıldı. Duyguların verimliliği olumsuz etkiledikleri düşünülürdü. Sadece negatif duygular görülebilirdi. Şimdi biliyoruz ki, duygular işyerinden ayrı düşünülemezler.

1950 ve 1960 yılları arasında klasik yönetim düşüncesinin tamamen terkedilerek tüm Dünyada insan ilişkileri yaklaşımının en yaygın biçimde yönetim ve organizasyon sorunların çözümünde kullanıldığını görüyoruz. Bu yaklaşım ile yeni bir insan modeli ortaya atılmakta , insanları çalıştırmanın da yol ve yöntemleri değişmektedir.(Eren, 2001:12)

POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMININ GELİŞİMİ

Genel olarak, pozitif psikolojiyi birey grup ve kurumların işleyişi ve gelişimine katkıda bulunan süreç ve koşulların incelenmesi şeklinde tanımlayabiliriz.(Gable&Haidt,2005:104) İlk defa 1999 yılında eski Amerikan Psikoloji derneği başkanı Dr. E.P. Seligman, psikoloji biliminin insanın normal olmayan yönleri üzerinde durduğunu, güçlü, olumlu yönlerini anlamaya ve geliştirmeye çalışmadığından söz ederek, psikoloji bulgularının insanları nasıl daha normal,daha mutlu,daha başarılı ve daha iyi olabileceklerinin öğretmek için kullanılması gerektiğini vurgulamış ve “pozitif psikoloji” kavramını ortaya atmıştır. (Linley et al,2006:4)

Pozitif psikolojinin, temeli hümanistik psikolojiye dayanır. Hümanistik psikolojinin gelişmesinde varoluşçuluk ve fenomenolojik yaklaşım önemli etki yapmıştır. Bununla birlikte, fenomenoloji, hümanist hareket üzerinde daha etkili olmuştur. Çünkü, varoluşçuluk aşırı derecede pesimist olmuştur .(Psychologist may/june 2004)

Geleneksel psikolojiye göre, varoluşçuluk ve fenomenoloji, insan varlığı ve gelişmesine daha çok vurgu yapmaktadır. Bu akıma göre, insanların sürekli gelişme ve ilerleme için çaba göstermeye içsel bir eğilime sahip olduğunu, dolayısıyla psikolojinin merkezi ilgi konusunun pozitif fenomenler içermesi (sevgi, cesaret, mutluluk gibi) gerektiğini düşünmektedirler. Hümanist yaklaşıma göre, insanlar parçaların toplamından daha fazla şey ifade etmektedirler. Bu nedenle insan bir bütün olarak incelenmelidir.

Hümanistik psikoloji ilk olarak 1950’ lerde başladı. Maslow, hümanistik psikolojinin sağlıklı ve yaratıcı bireylerin incelenmesi üzerine kurulması gerektiğine inandı ve kendini gerçekleştirmiş kişilerin yaşam biçimini araştırmaya çalıştı.(Moss,2001) Maslow, kitabının son bölümünde, İlk defa “pozitif psikoloji” terimini kullanmıştır. (Maslow,1954 s. 354)

Daha sonraları, pozitif psikolojinin dayandığı 3 temel kriter ,Seligman tarafından açıklandı. Bu üç temelden özellikle bir ve üçüncü kriterlerin Maslow ve W. James gibi hümanist yazarların pozitif kişisel deneyimler ve bireylerin gelişmesine uygun destekleyici ortamın yaratılması gerektiğine ilişkin görüşleriyle örtüştüğü görülmektedir.

POZİTİF PSİKOLOJİ AKIMI VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLA İLGİLİ KONULARA KATKISI

Pozitif psikoloji, pozitif duygular, pozitif kişilik özellikleri ve pozitif organizasyon bilimi olarak ifade edilebilir. (Seligman,2000: 5) Pozitif örgütsel psikoloji ise, pozitif psikolojinin iş ve örgütsel konular üzerine uygulanması olarak görülebilir. Pozitif örgütsel psikoloji organizasyonlarda yaşam kalitesi ve etkinliğini artırmak için pozitif psikolojinin incelenmesi ve uygulanmasıdır. Doğal olarak, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel psikoloji

kavramları birbiriyle örtüşür. Peterson'a göre, Pozitif psikoloji konuları üç temel üzerine dayanmaktadır: Birincisi, pozitif kişisel duygular; mutluluk, sağlık, doğallık, memnuniyet, umut, iyimserlik ve diğer pozitif duygular gibi. İkincisi, pozitif kişilik özellikleri, yetenekler, ilgiler, yaratıcılık, akıllı olma, değerler, güçlü karakter, amaç, gelişme ve cesaret gibi karakter özellikleri. Üçüncü dayanağı, pozitif organizasyon, ilk iki niteliği kolaylaştırır ve insanın gelişmesini teşvik eder. (Peterson, 2006)

Pozitif psikolojinin alanı, subjektif yönüyle, anlamlı kişisel duygularla ilgilidir. İyi olma, Memnuniyet, tatmin,(geçmişle ilgili), umut, iyimserlik(gelecekle ilgili), sağlık ve mutluluk(Şu anla ilgili) birey düzeyinde pozitif karakter özellikleriyle ilgilidir. Sevgi kapasitesi, yetenek, cesaret, kişilerarası ilişkiler, estetik duygusu, azim, özgünlük, ileri görüşlülük, moral, üstün yetenek, ve akıllı olma vs. Grup düzeyinde, vatandaşlık erdemi ve bireyleri daha iyi vatandaşlığa yönelten kurumlara ilgilidir: Sorumluluk, nezaket, ılımlılık,hoşgörü, etik çalışma özenli vs. gibi.. (Seligman&Chikszentmihalyi 2000:5)

Son yıllarda, İş ortamlarına uygulanan yeni pozitif araştırma ve bilgiler, pozitif örgütsel psikoloji ve pozitif örgütsel davranış ve anlayışın gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bu terimler, literatürde birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Modern iş dünyası ve örgütleri incelemede pozitif bir eğilim içinde olan birbiriyle ilişkili bu kavramları kısaca tanımlamada yarar vardır.

Pozitif örgütsel davranış,"günümüz iş ortamında ölçülebilen, geliştirilebilen ve pozitif olarak yönlendirilebilen insan kaynakları potansiyelinin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve elde edilen bilimsel bilgilerin uygulanması" olarak tanımlanabilir.(Luthans,2002: 59; Nelson & Cooper, 2007;) Araştırma konuları, performansı artırmak amacıyla, ölçülebilen, geliştirilebilen ve hayata geçirilebilen bir alan olabilmektedir. Pozitif örgütsel davranışın temel kavramları umut, iyimserlik, esneklik özsaygı, ve otantik liderlik gibi kavramlardır.(Youssef and Luthans,2007)

Daha önceleri yapılan birçok pozitif yaklaşım ve açıklamalardan ayırmak için bu tanımın içinde aşağıdaki kriterler belirlenmiştir: (a) Teori ve araştırmalar içinde yer bulması (b) Geçerli ölçümler kullanılması (c) Nisbeten örgütsel davranış alanında tek olması (d) Değişme ve gelişmeye açık (e)İş performansı ve iş tatmini konusunda pozitif etkiye sahip olması

Bu kriterleri kullanarak pozitif psikolojik yapıyı oluşturma bazı özellikler içeriyor: odaya çıkan pozitif durum psikolojik sermaye terimi ile ifade edilmektedir.(Luthans &Youssef, 2004; Luthans et al. 2007) Bu özelliklerin birleşimi, bireyin pozitif psikolojik gelişme durumu olarak tanımlanır ve aşağıdaki özelliklerle karakterize edilir. Öz etkinlik, İyimserlik, umut, direnç, (Luthans et al., 2007, p. 3).

Pozitif örgütsel davranışa ilişkin bilgiler, öncelikle sonuçlar , süreçler ve organizasyon ve üyelerinin pozitif özelliklerinin incelenmesiyle ilgilidir.(Cameron et al. 2003:4) Pozitif örgütsel davranış araştırmalarında temel fikir, Organizasyonları yeni başarı düzeylerine ulaştıracak çalışma ortamındaki pozitif davranışın sürücülerini anlamaktır.(Roberts et al: 2005) Pozitif davranış bilgilerinin araştırmaya konu olan bazı başlıkları, dayanıklılık, esneklik, canlılık, örgütsel erdemlilik, pozitif sapma, sıra dışılık , anlamlılık vb konuları içerir.(Cameron, 2003; Spreitzer ve dommenshein,2003)

Son zamanlarda ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış kavramını, tarihsel gelişim içinde çok daha önce bunu tanımış olduğunu söyleyebiliriz.. Örneğin, Herzberg(1966), Maslow(1954), Mc Gregor(1960) gibi önemli yazarlar, pozitif yaklaşımları vurgulamışlardır. Çağdaş kuram ve araştırmalar, örneğin, İş tatmini, içsel motivasyon, örgütsel bağlılık, pozitif duygulanım,örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet ,yetkinlik, duygusal zeka gibi birçok kavram pozitif yönelimlidir.

Pozitif örgütsel kavramı(POS) insanın mükemmelliği ve istisnai örgütsel performansı anlamaya çalışmaktadır.Pozitif örgütsel yaklaşım içinde değerlendirilebilen “pozitif sapma”, birey ve örgütün olağandışı biçimde geliştiği bir süreç olarak tanımlanır. Bu yönelim, daha pozitif bir örgütsel yaşam görüşüne doğru çalışanların en iyi işini temsil eder.

PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI PERFORMANS İLİŞKİSİ, ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ AÇISINA GETİRDİĞİ YENİ BAKIŞAÇISI

Nebraska-Lincoln Üniversitesinde Fred Luthans, bireyin pozitif psikolojik durumunu “psikolojik sermaye” olarak tanımlamaktadır. Luthans’a göre, psikolojik sermayenin dört önemli belirleyicisi vardır: (Luthans, Youssef, Avalio, 2007 s.3)

Öz-etkinlik,Zorlukların üstesinden gelmek için gerekli çabayı gösterme,

İyimserlik, Şimdi ve gelecekte başarılı olabilmek için olumlu tavır ve beklentiler,

Umut, Hedeflere ulaşmak için azmetmek,

Direnç, zorluklar ve sıkıntılara karşı gücünü korumak ve devam etmek,

Luthans’ göre, geleneksel kaynaklar ve çözümler artık yetersiz kalmaktadır. Örgütsel davranış alanında da, zayıflıkları belirlemek ve negatif durumlar yerine daha proaktif ve pozitif yaklaşımları vurgulayan güçlü yönler üzerinde durmaya daha çok ihtiyaç vardır.

Tablo 1. Sermaye Kavramının Genişlemesi

Geleneksel Ekonomik Sermaye	Beşeri Sermaye	Sosyal Sermaye	Pozitif Psikolojik Sermaye
<i>Sahip olduğunuz</i>	<i>Bildikleriniz</i>	<i>Kimi tanıdığımız</i>	<i>Kim olduğunuz</i>
- Finans -Somut Varlıklar (fabrika, makine)	- deneyim - eğitim - beceri - bilgi - fikir	- ilişkiler -ağlar (network) - arkadaşlar	-güven -umut -iyimserlik -zorlukları yenme gücü

Kaynak: Luthans ve Luthans, 2004:46

Sahip olunan fiziksel sermaye varlıklarının kullanımı ile deneyim bilgi beceri gibi beşeri sermaye varlıklarının ya da sosyal bağlantıların kullanım tercihlerinin sonuçları ile ekonomik ve özellikle sosyal alandaki sonuçları çok farklı olmaktadır. Kişiler arasında güvene dayalı olarak kurulan sosyal ağların üyelerine avantaj sağlarken üye olmayan kişilerin güven, umut, iyimserlik gibi özelliklerle ifade edilen pozitif psikolojik sermaye üzerinde olumlu etkileri bulunmakta iken tersi durumda ortaya çıkan olumsuzluklar telafisi zor toplumsal maliyetlere neden olabilmektedir.

Bu özellikler bir skala üzerinde düşündüğümüz takdirde bir uçta anlık ve değişebilen sevinç, mutluluk, memnuniyet gibi pozitif durumlar diğer uçta son derece stabil ve sabit özellikler doğuştan gelen yetenekler gibi yer alır. Bunların arasında nisbeten geliştirilebilir, pozitif eğilimler yine, nisbeten değişmesi daha zor karaktere yakın özellikler de yer alabilir. (Luthans, Avolio 2009)

İş yaşamında, pozitif duygular yaratmada duygusal zekanın önemli rolü olduğunu göstermektedir. (Javanvash, 2009:31) Pozitif duygular, bireyin anlık düşünce-eylem repertuarını yani aklına gelen düşünce ve eylem dizisini, daha da genişlettiği görülmektedir ki, fiziksel kaynaklar (sağlık vs. gibi) sosyal kaynaklar(dostluklar gibi..) enellektüel kaynaklar(yetkinlik gibi) ve psikolojik kaynaklar(iyimserlik gibi). Duygusal zekaya sahip bireyler proaktif olarak gelişme yönünde pozitif duygular geliştirirler. Pozitif duygular bilinmesi gereken anahtar kaynaklardır. Pozitif duygular etkili ve optimal kişisel ve sosyal işleyiş için temel görünmektedirler,.Kısaca, duygusal zekaya sahip personelin iş ortamında negatif duyguları tolere edebilmek için geliştirilmiş stratejileri daha iyi uygulayabildikleri görülmüştür. (Javanvash, 2009)

Avey, „Luthans ve Jensen’in ortaklaşa yaptıkları çalışmalarda (2009) psikolojik sermayenin işteki stresle mücadele etmede olumlu bir kaynak olduğu sonucuna varmışlardır. Özellikle, gelecekte psikolojik sermayeye(öz-etkinlik, umut, iyimserlik, esneklik) ilişkin eğitimlerin örgütsel stres yönetiminin önemli bir parçası olabileceği vurgulanmaktadır. (Avey,Luthans ve Jensen,2009)

Yine, diğer bir çalışmada,temel psikolojik sermaye özelliklerinin üç farklı örnek kullanarak destekleyici bir örgütsel iklimin etkilerinin yaratılmasında oynadığı rol araştırmaya çalışılmıştır. Sonuçlar gösteriyor ki, çalışanların psikolojik sermaye düzeyi iş performansı, tatmin ve örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkilidir. Dolayısıyla, burada temel hipotez olan, destekleyici örgütsel iklimin çalışanların psikolojik sermaye yapısı ve onların performans düzeyleri arasında aracılık ettiği hipotezini desteklemektedir. (Luthans, Norman, Avolio, and Avey 2008)

SONUÇ

“Pozitif psikoloji, her ne kadar yeni bir kavram olarak görülse de çok daha önceki dönemlere özellikle iş dünyasında Maslow’la birlikte 1960lı yıllara dayandığını söyleyebiliriz. Pozitif psikoloji, hümanistik psikolojiyle ortak ilgi ve amaçlara sahiptirler. Maslow, ilk defa, insan potansiyelini pozitif yöntemlerle araştırmaya çalışmıştır.

İşletmelerde sorun ve işlevsizliklere odaklanma yerine örgütün ve kişilerin pozitif özellikleri üzerine odaklanarak bakma örgütsel davranışa yeni bir bakış açısı getirmektedir.

Fred Luthans, yönetime zayıflıklarından çok insanın güçlü yönlerine odaklanmasıyla pozitif örgütsel davranışı tanımlayarak öncülük etmiştir. Luthans, POB'a ilişkin araştırmaları sadece doğru olarak ölçülebilen ve iş performansını artırmak amacıyla örgüte uyarlanabilen psikolojik durumu incelemeye yönelik olduğunu ifade etmektedir. Birçok yazar, hareket noktasını pozitif psikoloji olarak görmektedir. Bazıları pozitif örgütsel davranış olarak kullanırken diğerleri pozitif örgütsel yaklaşım olarak değerlendirmektedir.

Gelecekte Pozitif örgütsel davranış daha da gelişecek ve örgütsel davranış içinde daha çok yer alacaktır. Ancak, Bunun bazı zorlukları da olabilecektir. Bununla birlikte, 21. yy. yönetim anlayışında olumlu iklim yaratmak zorunda olan iş liderleri organizasyonun, çalışanların ve kendilerinin psikolojik sermayelerine yatırım yapmaları gerekmektedir..

KAYNAKÇA

- Cüceloğlu, D. (2008) İnsan ve davranışı,Psikolojinin temel kavramları, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Eren E., (2001) Örgütsel davranış ve Yönetim psikolojisi, Beta basım yayım dağıtım, İstanbul
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? Review of General Psychology, 9, 103–110.
- Jahanvash karim, (2009) Emotional Intelligence and Psychological Distress: Testing the Mediatory Role of Affectivity, Europe's Journal of Psychology 4 , p. 20-39
- James, B.A., Luthans F., Jensen, M.J. (2009), Psychocapital: a positive resources for combating employee stres and turnover, Human Resource Management, September–October, Vol. 48, No. 5, p. 677– 693
- Linley, P. A., et all (2006) Positive psychology: Past, present, and (possible) future” The Journal of Positive Psychology, January; 1(1): 3–16
- Luthans F, Youssef CM. (2007). Emerging positive organizational behavior. Journal of Management, 33, 321–349.
- Luthans,F.,Youssef C.M., Avalio B.J.,(2007) Psychological Capital, Oxford university pres,New York,
- Nelson, D., Cooper C.L,(2007), Positve organizational behavior, Sage publications,London
- Luthans F.Avolio, B.J., ,(2007)Positive psychologic capital:Measurement and Relationship with Performance and satisfaction, Personnel Psychology 60, 541-572
- Luthans F., Avolio J. (2009) The ‘‘point’’ of positive organizational behavior, Journal of Organizational Behavior , 291–307
- Luthans F, Youssef CM. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management. Organizational Dynamics, 33, 143–160.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. Journal of Organizational Behavior, 29, 219–238.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: Harper & Row, Publishers.

Nelson D, Cooper CL. (Eds.) (2007). Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work. Thousand Oaks, CA: Sage.

Peterson, C. (2006). A primer in positive psychology. New York: Oxford University Press.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

İŞLERİ YAVAŞLATAN 21. YÜZYIL TEMBELLİĞİ: SİBER-KAYTARMA

Dr. Meltem DİL ŞAHİN
Kuzey Ege Kalkınma Ajansı
meltem.dil@gmail.com

ÖZET

Araştırma bilgi ve iletişim teknolojilerinin gerek günlük yaşamda gerekse de iş yaşamında yoğun bir şekilde kullanımı ile birlikte ortaya çıkan yeni bir tembellik türü olarak, bilgisayar başında zamanını boşa geçirmek ya da iş yapmak yerine kendi amaçları için internet kullanmak anlamına gelen siber-kaytarma (cyberslacking) kavramını tanımlamak, işletmeler için ne gibi sonuçları olduğunu belirlemek ve bu tembellik için ne gibi önlemlerin alınabileceği üzerine yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte, Türkçe yazına orijinal ve güncel bir kavram kazandırma çabası da söz konusudur. Özellikle bilgi toplumu ile birlikte internetin bir bütün olarak yaşamımızın her anına eşlik etmesi sonucu ortaya çıkan siber-kaytarma kavramının incelenmesi ile yazına önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelime: Cyber-slacking, Siber-kaytarma, İşyerinde İnternet Kullanımı.

GİRİŞ

Bilgi toplumu ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanımı dolayısıyla e-mail ve hızlı internet erişimi ofis gerekleri haline geldiğinden, işyerlerinde bilgisayarların yaygın bir şekilde kötüye kullanımı söz konusu olmaktadır (Johnson, Indvik, 2003). Özellikle e-iş faaliyetleri ve çevrimiçi bilgiye erişim için muazzam harcamalar yapılmasına rağmen, internet çalışanların oyun oynadığı, menkul değerleri alıp sattığı, müzik indirdiği, bahis oynadığı, yetişkin sitelere girdiği, kitaplar satın aldığı, spor haberlerini okuduğu, e-kart gönderdiği bir oyun alanı haline gelmektedir. İnternette yapılan tüm bu faaliyetler hem internet erişimini yavaşlatmakta hem de insanların beynini meşgul etmektedir (Greengard, 2000). Çalışanların bilgisayarı ve interneti bir tembellik aracı haline getirdiği bu durum genel olarak siber-kaytarma olarak adlandırılabilir. Bu kapsamda öncelikle siber-kaytarmanın kavramsal analizi içerisinde tanımına ve ortaya çıkardığı sonuçlara yer verilmekte, ardından siber-kaytarmaya karşı alınabilecek önlemler olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte incelenmektedir.

1.SİBER-KAYTARMANIN KAVRAMSAL ANALİZİ

İngilizce karşılığı cyberslacking, cyberloafing olan siber-kaytarma kavramı Türkçe'ye siber-tembellik olarak da çevrilebilir. Ancak temelde işten kaçmayı ve bir süre iş yapmayarak bilgisayarda başka şeylerle ilgilenmeyi içerdiği için kaytarma teriminin kullanılması uygun bulunmuştur. Bu çerçevede aşağıda öncelikle siber kaytarma

kavramının tanımına yer verilmekte ve ardından siber kaytarma ile ilgili farklı görüşlerle birlikte doğurduğu sonuçlar ele alınmaktadır.

Siber-Kaytarmanın Tanımı

Friedman (2000)'a göre siber-kaytarma haber sitelerinin, cinsel içerikli sitelerin ziyaret edilmesini, alışveriş yapmayı, borsada işlem yapmayı, tatil planları yapmayı, oyun oynamayı, sohbet etmeyi, bir diğer ifadeyle genel olarak çalışma süresi içinde işletme kaynaklarını kullanarak iş dışı internet aktivitelerini kapsamaktadır. Bununla birlikte internette yeni bir iş arama, sadece merak nedeniyle ücret ve çalışma koşulları karşılaştırması yapma, ev ödevi yapma, arkadaşlarla e-mail alışverişinde bulunmayı da içermektedir (Block, 2001:225).

Genel olarak siber-kaytarma, insanların iş yapması beklenen bir zamanda çalışanların internette zaman harcadığı faaliyetlerdir. Dolayısıyla siber-kaytarma, işyerinde eğlence amaçlı webde sörf yapma veya çalışma süresinde çalışanın interneti kendi amaçları için kullanmasıdır (Mills vd., 2001:34).

İş yaşamında en sık karşılaşılan siber-kaytarma faaliyetleri şu şekilde sıralanabilir (Mills vd., 2001:35):

-Oyun Oynama ve Kumar Oynama: Oyun oynamak iş yaşamının bir gerçeği haline gelmiştir. İnternet sitelerindeki oyuncuların 5'te 1'inin işyerlerinden bağlandığı belirtilmektedir.

-İş Arama: Yüksek kademedeki yöneticilerin yaklaşık %90'ının işletmenin internet kaynaklarını kullanarak yeni iş aradıkları ortaya konulmuştur.

-Canlı Şovlar ve İnternet Üzerinden Yapılan Yayınlar: Bu bölüm Mp3 müzik dosyalarını, videoları, Shockwave oyunları içermektedir. Örneğin, Temmuz 2000'de 900.000 işyeri bilgisayarının Napster'a giriş yaptığı belirlenmiştir. Medya Ölçüm Araştırması' na göre Napster kullanıcılarının %35' inin 35 ve 54 yaşları arasında olduğu ve dolayısıyla kullanıcıların sadece lise ve kolej öğrencileri olmadığı ortaya konulmuştur.

-Çevrimiçi Borsa İşlemleri: Borsada yapılan çevrimiçi alım satımların Amerikan ticaretine günlük maliyeti 140.000 dolardır. Yapılan araştırmada 1 saatini kişisel alım satımla geçiren 1000 çalışanın günlük maliyeti kişi başına 140 dolar olmaktadır.

-Kişisel E-Mailler: Yapılan bir araştırmada çalışanların %84'ü işyerinde kişisel e-mail gönderdiğini ifade etmiştir.

-Cinsel İçerikli Sitelere Göz Atmak: Yetişkin sitelere giren her 10 Amerikalı çalışandan 7'si bu sayfalara sabah 9 ile akşam 5 arasında bakmaktadır ki bu da mesai saatleri içerisinde cinsel içerikli sitelere giriş yaptıkları anlamına gelmektedir.

-Eğlence Amaçlı Sörf Yapma: www.vault.com kariyer sitesine göre çalışanların %90'ının haberleri, spor ve benzeri bilgileri içeren eğlence amaçlı sitelerde sörf yapmaları kabul edilmiş bir durumdur. 1999'da Amerika'daki işletmelerin eğlence amaçlı webde sörf yapılmasından dolayı 5,3 milyar dolar kaybettikleri belirlenmiştir.

-Alışveriş: Yapılan bir araştırmada Amerika'daki çalışanların yarıdan fazlasının iş saatleri içerisinde kitap, araba, ev, tatil gibi konularda çevrimiçi alışveriş yaptıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca çevrimiçi satın alımların %60'ı çalışma saatlerinde gerçekleşmektedir.

Genel olarak Postman (1985)'in 'televizyon, bilgilerin eğlenceli bir şekilde sunulmasını kolaylaştırmaktadır' görüşüne benzer şekilde, internet teknolojisi ile sunulan bilginin kapsamı ve şekli de bir eğlence olarak değerlendirilebilmektedir. Artık internetin, televizyonun yerine geçen bir eğlence şekli ve işten kaçma yolu haline geldiği söylenebilir (Lavoie, Pychyl, 2001:440).

1.2. Siber-Kaytarmanın Sonuçları

Siber-kaytarmanın genellikle olumsuz yanları üzerinde durulmakta ve işletmelere yüklediği zararlar ifade edilmektedir. Genel olarak siber-kaytarmanın ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar; başta önemli zaman kaybı olmak üzere işletme kaynaklarının aşırı kullanımı, finansal kayıplar ve verimlilik kaybı, işverenin yasal sorumluluğu olarak sıralanmaktadır ve aşağıdaki gibi açıklanabilir (Johnson vd., 2003: 56-57; Mills vd., 2001:36-44);

-İşletme kaynaklarının aşırı kullanımı, internet trafiğinin artması nedeniyle özellikle ağ tabanlı bilgisayar kaynaklarının tıkanması ve yavaşlaması şeklinde görülmektedir.

-Siber-kaytarma ile verimliliğin azalması, çalışanların siber-kaytarma davranışlarını gizlemeleri ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işletmelerin bilgisayara ve internete yaptıkları yatırımların bir kısmı siber-kaytarma eylemleri nedeniyle kayıba dönüşmektedir.

-İşverenler ise, bilgisayar ağının ve yayınlanan materyallerin sahibi konumunda olduğu gerçeğinden hareketle, çalışanların işletmenin internet ağını kötüye kullanımı sonucunda karalama, ihmalkar biçimde işe alma, cinsel taciz ve yanlış teklifler gibi durumlarda sorumlu tutulabilir. Dolayısıyla işletmeler çalışanlarının siber-kaytarma eylemlerinden doğan çevrimiçi suç fiillerinden yasal olarak sorumlu tutulabilmektedir.

Ayrıca, artan internet kullanımının gereksiz yere ziyaret edilen siteler nedeniyle bulaşan virüsler gibi oluşan güvenlik sorunları ve buna bağlı olarak kurumsal bilginin risk altına atılması şeklinde dolaylı maliyetleri de bulunmaktadır (Block, 2001: 226).

Söz konusu olumsuz durumlarda, daha çok siber-kaytarmanın hem bir işten kaçma yolu olduğu hem de işletme kaynaklarının amacı dışında ve gizli olarak kullanılması nedeniyle bir tür hırsızlık türü olarak değerlendirilebileceği görüşlerinden hareket edilmektedir. Buna karşın, açıkça görülen internet bağımlılığı işletmeye yine de bir değer katıyorsa, örneğin bilinçaltında ortaya çıkan bir sorun çözme şekli olarak siber-davranışta bulunuluyorsa veya angarya bir iş veya yoğun yaratıcı bir çaba nedeniyle zorunlu bir mola gerekiyorsa, bu durumda açıkça bir hile bulunmamaktadır. Hatta işyerinde sağlıklı bir rahatlama veya

nadiren kişisel bir iş için internetin kullanılması ve ölçülü siber-kaytarmalar bile gözardı edilebilir. Üstelik bu tip bir kurum kültüründe verimliliğin düşmek yerine artabileceği öne sürülmektedir (Friedman, 2000'den akt. Block, 2001). Benzer şekilde, yapılan bir araştırmada kişisel amaçları için interneti kullanan çalışanların %56'sı, bu durumun işleri daha iyi yapmalarını sağladığını veya onları daha mutlu ve daha az stresli çalışanlar haline getirdiğini ifade etmektedirler. Aynı araştırmaya katılanların %43'ü de internetin performansları üzerinde olumlu ya da olumsuz herhangi bir etkisinin olmadığını iddia etmektedirler (Greengard, 2000: 22).

Dolayısıyla, iş dışında kişisel amaçlar için bilgisayarın veya internetin kullanılması koşullarave doğurduğu sonuçlara bağlı olarak olumlu veya olumsuz yönde farklı değerlendirilebilir. Burada ölçüt olarak işletmenin temel amaçlarından biri olan verimlilik kavramı ele alınırsa, siber-kaytarma verimliliği düşürüyorsa olumsuz, verimliliği artırıyorsa olumlu değerlendirilebilir. Benzer şekilde eğer siber-kaytarma katkı sağlamak yerine prestij kaybı, yasal cezalar, maliyet yükü gibi zararlar doğuruyorsa yine olumsuz olarak değerlendirilebilir.

2.SİBER-KAYTARMAYI ÖNLEME SINIRI

İşletmelerin yukarıda belirtilen olumsuz durumlarla karşılaşmaktan kaçınma amacıyla siber-kaytarmayı azaltmak için belirli uygulamaları gerçekleştirmeleri gerekebilir. Bunlar kısaca şu şekilde sıralanmaktadır (Johnson, Indvik, 2003: 57);

- -E-mail kullanma politikası oluşturarak işletmenin sahip olduğu hakları ve e-mail iletişiminin işyerinde neden özel olmadığını açıklamak,
- -Verimliliğin etkin bir şekilde ödüllendirilmesi,
- -Çalışanlara etkili internet kullanımı hakkında eğitim verilmesi ve bilinçlendirilmesi,
- -Yüksek düzeyde motive olmuş ve özdisiplin sağlamış personelin işe alınması,
- -İnterneti filtreleyen ve internet kullanımını gözlemleyip yöneten yazılımlar kullanmak,
- -Çevrimiçi olarak çalışanların neler yapabileceğine ilişkin kabul edilebilir bir internet kullanım politikası oluşturmak.

Özellikle çevrimiçi kurallar koyan politikaların yürürlüğe konulması siber-kaytarmayı önleyebilir. Çalışanların internet kullanım politikasını okuyup imzalamalarının istenmesi, onların bu kuralları anladıklarını ve kabul ettiklerini göstermesi bakımından önemlidir. Ayrıca oyun oynama, çeşitli medya araçlarından yararlanma ve cinsel içerikli sitelerin ziyaret edilmesi gibi belirli faaliyetlere açıkça yasak getirilmelidir (Lowe, 2007: 74-75).

Bununla birlikte, siber-kaytarmayı önleyebilmek için çalışanların gözlemlenmesi de söz konusu olabilir. Ancak bu durumda kişisel gizlilik veya mahremiyet konusu uygulamayı zorlaştırabilir. Bu nedenle çalışanlara internet faaliyetlerinin hatta e-maillerinin gözlemlenmesi ile ilgili dayanaklar ve haklar açıkça anlatılmalı ve gerekirse çalışanların neleri yapabileceği, neleri yapamayacağı ile ilgili bir rehber oluşturulmalıdır. Böylece hem çalışanların gizlice gözlemlendiği ve kişisel mahremiyetine tecavüz edildiği sakıncası ortadan kalkarken, hem de çalışanların "yasak olduğunu bilmiyordum" şeklinde özürlerinin önüne geçilmiş olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların gözlemlenmesinin açık bir şekilde yapılması ve açık, net bir internet kullanım politikasının oluşturulması kişisel hakların korunması açısından önemlidir (Shabi, 2000). Ayrıca bu durum çalışanlarla yönetim

arasında karşılıklı güveni de sağlayabilir. Hatta kullanım politikaları oluşturulurken çalışanların görüşleri de alınarak, kuralların benimsenmesi kolaylaştırılabilir (Abraham, 2006).

Bununla birlikte, işyerinde özel yaşamın yeri olmadığı yönünde görüşler bulunmaktadır. Bu açıdan gönderilen bütün e-maillerin işletmenin mülkiyetinde olduğu ve işletmenin e-mail adresinden gönderilen mesajların da ofis malzemesini kullanmak ile aynı anlamı taşıdığı belirtilmektedir (Bronikowski, 2000: 46).

Çalışanlar açısından ise, iş yaşamlarının ev yaşamlarını istila ettiği ve akşam saatleri hatta bazen haftasonları bile işleriyle evde ilgilendikleri gerçeği göz ardı edilememektedir. Bu nedenle çalışanlar da, işyerlerinin kişisel ve aile yaşamları ile uyumlaştırılmasını istemektedirler (Greengard, 2000: 24.). Örneğin, bilgisayar ve internet kadar kurumsal hatların da kullanımı söz konusudur ve mesai saatleri dışında yöneticiler veya iş arkadaşları işle ilgili bir konuda kurumsal hat üzerinden cep telefonu ile diğer çalışanlarla iletişime geçebilmektedir. Bu durum iş yaşamı ile özel yaşam arasında bir denge kurulması isteğini haklı gösterebilmektedir.

Genel olarak siber-kaytarma olarak ifade edilen eylemler bir bütün olarak incelendiğinde, bu eylemlerin temelde kişisel bilgisayarların, internetin, e-mailin kullanımı ile birlikte ortaya çıktığı sonucuna ulaşılabilir. Ancak, bilgi ve iletişim teknolojilerinin bu derece gelişmediği zamanlarda bile çalışanların işten kaçmak veya kaytarmak için benzer araçlar kullandığı görülmektedir. Örneğin; gazete veya dergi okumak, alışveriş planını ilanlar üzerinden yapmak, menkul değer alışverişini telefonla brokeri arayıp gerçekleştirmek, kahve makinelerinin çevresinde yapılan iş dışı sohbetler, yazılı mesajların iletilmesi gibi iş dışı aktiviteler sayılabilir (Block, 2001:225). Günümüzde bu işten kaçma ve kaytarma faaliyetleri şekil değiştirmiş gibi görünmektedir. Burada önemli olan, işletmeler için bu siber-kaytarma faaliyetlerinin işten kaçma ile mola verme arasında ölçüsünün ne olabileceğinin belirlenmesi, çalışanlar için de iş yaşamı ve özel yaşam arasındaki dengenin ve uyumun sağlanmasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin payının gözönüne alınması gereğidir.

3.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bilgi toplumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanılması, teknolojinin yararları ve zararları konusunda tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Ancak, radyoaktif ışınların yayılması gibi somut zararlar dışında, olumlu ve olumsuz olarak ele alınabilecek ve daha çok teknolojinin kullanımı ile ilişkili konuların büyük çoğunluğu insan unsuruna bağlı olmaktadır. Benzer şekilde teknolojinin verimlilikle ilişkisi incelendiğinde de aynı sonuca ulaşılabilir. Şöyle ki, tek başına teknoloji kullanımının artması değil, teknolojinin etkin kullanımının artması verimliliği artırabilir. Kaldı ki teknolojiyi kullanan insan olduğuna göre, ancak insanın teknolojiyi kaliteli kullanması verimliliği artırabilir. Teknolojik ilerleme tek başına verimliliği arttıran bir olgu olamaz. Teknolojik ilerlemeye kişisel gelişimin de eşlik etmesi gerekmektedir.

Bu nedenle, internete ve bilgisayar teknolojilerine bağlı tembellik türü olarak siber-kaytarma, salt teknolojinin zararlarından biri olmamakta, yanlış kullanım, yönetim boşluğu, motivasyon eksikliği, ödüllendirme-verimlilik ilişkisinin kurulamamış olması, dinlenme molalarının düzenlenmemesi, internet kullanım politikalarının oluşturulmaması, eğitim

eksikliği veya bilinçsiz davranma gibi bir çok unsura bağlanabilmektedir. Söz konusu yetersizlikler ve eksiklikler incelendiğinde, temelde insan unsurunun yer aldığı görülmektedir. Zaten teknolojik bir makinenin tembellik yapmak veya işten kaçmak için bozulması, durması mümkün olmamaktadır. Kısacası, siber-kaytarmanın boyutları ve doğurduğu sonuçların insan-iş-örgüt dengesi gözetilerek incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca teknolojinin bilgiye ve insana hızlı ve kolay erişimi sağlaması, iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki uyumun önemini de artırmaktadır. Bu nedenle, siber-kaytarmaya ilişkin işletmelerin alması gereken önlemlerin belirtilen denge ve uyum açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

Daha özelden siber-kaytarma ile ilgili ileriye dönük araştırma yapılabilmesi için, öncelikle bireylerin bilgisayar kullanımları (süre, amaç yönünden olabilir) ve internetteki siber-davranışları incelenebilir. Siber-kaytarmanın önlenmesinin sınırı, ahlaki ve yasal ölçüler çerçevesinde, özellikle Türk kültürü açısından daha derinlemesine araştırılabilir. Siber-kaytarmanın süresi veya sürekliliği, nedeni gözönünde bulundurularak bir tembellik türü mü olduğu, yoksa bir siber-mola mı olduğu da tartışılabilir. Ayrıca, internet bağımlılığı gibi kişisel durumların ne ölçüde siber-kaytarmaya yol açtığı veya siber-kaytarma ile internet bağımlılığı arasındaki ilişki de incelemeye değer konular olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abraham, D. 2006. Cyberslacking, Establishing an Internet Policy for Protection, Office World News, Vol.32 (1), 31.
- Block, W. 2001. Cyberslacking, Business Ethics and Managerial Economics, Journal of Business Ethics, Oct., Vol. 33 (3), 225-231.
- Bronikowski, L. 2000. Esniff.com Sniffs Out Cyberslacking, ColoradoBiz, Nov., Vol.27 (11), 46.
- Greengard, S. 2000. The High Cost of Cyberslacking, Workforce, Dec. Vol.79 (12), 22-24.
- Johnson, P.R., ve Indvik, J. 2003. The Organizational Benefits of Reducing Cyberslacking in the Workplace, Allied Academies International Conference, Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, 7 (2), Las Vegas, 53-59.
- Lavoie, J.A.A., ve Pychyl, T.A. 2001. Cyberslacking and the Procrastination Superhighway: A Web-Based Survey of Online Procrastination, Attitudes, and Emotion, Social Science Computer Review, Vol. 19 (4), 431-444.
- Lowes, R. 2007. Are Your Employees Goofing Off Online?, Medical Economics, Oct. 5, Vol. 84 (19), 74-77.
- Mills, J. E., ve diğerleri 2001. Cyberslacking! A Liability Issue for Wired Workplaces, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Oct/Nov., Vol. 42 (5), 34-47.
- Shabi, R. 2000. The Spying Game, Financial Management, September, 32-33.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL VE AMİR DESTEĞİNİN KARIYER DURGUNLUĞU (PLATO) İLE ÖRGÜTE BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERDEKİ ROLÜ

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

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

Dide ÖZDEMİR

Harp Akademileri Komutanlığı,
Stratejik Araştırmalar Enstitüsü
dideozdemir@hotmail.com

ÖZET

Yapısal, içeriksel ve/veya bireysel nedenlerle durgunluk yaşayan çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi irdelemek, algılanan amir ve örgütsel desteğin bu ilişkiler arasındaki rolünü araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada araştırmanın yapıldığı banka çalışanları bağlamında içeriksel ve yapısal plato düzeyleri üzerinde algılanan örgüt desteğinin etkisinin amir desteğine oranla daha fazla olduğu, çalışanların normatif ve devam bağlılık düzeyleri üzerindeki en önemli etkinin algılanan örgüt desteği, duygusal bağlılıkta amir desteği olduğu tespit edilmiştir. İçeriksel ve yapısal plato düzeyleri artan çalışanların amir ve örgüt desteği algıları azalmaktadır. Diğer yönden içeriksel ve yapısal plato düzeylerinin algılanan amir ve örgüt desteği arttıkça azaldığı, örgüt desteğinin etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Durgunluğu (plato), Örgüte Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgüt Desteği ve Amir Desteği

GİRİŞ

İçinde yaşadığımız hızlı değişim çağında, işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerindeki gelişim ve değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Bu bağlamda birçok işletme yeniden yapılmak zorunda kalmışlardır. Bu süreçte küçülmeyi tercih eden işletmelerin bir kısmı fayda sağlarken bir kısmı da zarar görmüştür (Burke and Cooper 2000; Baumol, Blinder and Wolff 2003). Küçülen işletmelerde kaçınılmaz olarak örgütlerin basıklaşmakta ve üst kademe pozisyonları azalmaktadır (FERENCE, Stoner and Warren 1977). Bununla beraber yaşanan ekonomik durgunluk ve krizler, işsizliğin artışı, çalışanların; hiyerarşik baskılar sonucunda plato sürecine girmeleri ve kendilerini örgütten uzak ve motivasyonlarını yitirmiş hissetmeleri sonuçlarını doğurmaktadır.

Plato yani kariyer durgunluğu, bireyin orta kariyer seviyesinden itibaren başarısını yükseltmemesi, diğer bir ifade ile kariyerinde yükselmesinin durduğu ve yeknesak bir yaşam sürecine girmesini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:151). Durgunluk evresine giren bireyler performanslarının düşmesi ile birlikte örgütten uzaklaşırlar. Kariyer

durgunluğu yapısal, içeriksel ve bireysel nedenlerle gerçekleşebilmektedir. Bireysel nedenli durgunluk, çalışanın geleceğe yönelik istenilen bir pozisyonda sorumluluklarının artacağı veya beklentileri karşılamayacağı endişesi ile bulunduğu pozisyonda kalmayı istemesi olarak ifade edilebilir. İşletmede yeni pozisyonların açılmaması, düşük hızda gerçekleşen büyüme gibi sebeplerden dolayı bireyin aynı pozisyonda uzun yıllar çalışması ise yapı nedenli durgunluk olmaktadır. Yapı nedenli durgunluk, bireyin eksikliğine ve yetersizliğine bağlı olmayan, işletmenin hiyerarşik yapısı nedeniyle, daha doğrusu yapının basıklaşmasıyla birlikte terfi etme olanaklarının sınırlanmasıyla oluşan bir durumdur. Terfi etme olanaklarının sınırlanması, hiyerarşik yapının basıklaşmasının yanı sıra o işe yönelik sorumlulukların artmasının mümkün olamaması durumundan da kaynaklanabilmektedir (Heslin, 2005:382). İçerik odaklı durgunluk ise; çalışanların işi çok iyi öğrendikleri, işlerinde uzman oldukları ve artık yaptıkları işle ilgili çekici taraf bulamadıkları anda meydana gelmektedir. Birçok kişinin işlerinden tatmin olmaları, yaptıkları işte heyecan verici, her zamankinden farklı bir taraf bulabilmelerine bağlıdır. Bireyler bu heyecana işleri ile ilgili yeni bir şeyler öğrenebildikleri oranda sahip olurlar (Bardwick,1986). Çalışanların özellikle içeriksel ya da yapısal nedenlerden dolayı ilerleme olanaklarının sınırlandırılmış olması, çalışanların iş tatmininin azalmasına ve moralinin bozulmasına, verimliliğin düşmesine, çalıştıkları ortamda kendilerini mutsuz hissetmelerine ve kendilerini örgüte ait hissetmemelerine neden olur, bu da çalışanlar ve örgüt üzerinde olumsuz etki yaratır (Williams ve Fox, 1995:355). Plato sürecindeki çalışanlar tüm bu nedenlerden dolayı kendilerini daha fazla stres altında hissederek, örgüte bağlılıkları azalır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında gerileme oluşur.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; yapısal, içeriksel ve/veya bireysel nedenlerle durgunluk yaşayan çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi irdelemek, algılanan amir ve örgütsel desteğin bu ilişkiler arasındaki rolünü araştırmaktır.

Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemi

Araştırma X Bankasının İstanbul Bölge Müdürlüğü'ne bağlı çeşitli şubelerinde çalışan elemanlarına uygulanmıştır. İlgili bankanın Türkiye genelinde 12.000'i aşan, İstanbul Bölge Müdürlüğü'ne bağlı şubelerde ise 2000'e yakın çalışanı vardır. Bulduğunu örneklem yöntemi ile yapılan bu çalışmada 400 çalışana ulaşılmış, bunlardan 284 anket geri dönmüş, eksik bilgiler içeren anketlerin değerlendirilmesinde bırakılması ile 267 anket analize tabi tutulmuştur.

Araştırmanın Kısıtlamaları

Araştırmanın tek bir bankada ve sadece bir bölgede yapılması araştırmanın temel kısıtını oluşturmaktadır.

Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, demografik değişkenlere yönelik 8 soru ve bireyin

mevcut işine yönelik çalışma süresi, mevcut işinden ayrılma eğilimi ve bir sonraki pozisyonuyla ilgili beklentilerine yönelik 7 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölümde yer alan “Plato (Kariyer Durgunluğu)” ölçeği, Feldman ve Weitz (1988) tarafından geliştirilen “Kariyer Durgunluğu Ölçeği”nin Deniz-Yozgat vd. (2008) tarafından geçerlilik çalışmaları yapılmış 10 soru ve Allen vd. (1999) tarafından geliştirilen ölçeğin “işsel nedenler” bölümünde yer alan 6 soru olmak üzere toplam 16 sorudan oluşmaktadır. Allen vd. (1999) alınan soruların Türkçe’ye birebir çevirisi gerçekleştirilmiştir. Çeviride yer alan ifadeler, ilgili alanda uzman öğretim üyelerinin fikirleri alınarak tekrar değerlendirilmiş ve anlamlarını değiştirmeyecek biçimde küçük düzeltmeler gerçekleştirilmiştir.

Üçüncü bölümde, bireylerin algıladıkları örgüt ve amir desteğini ölçmek için Eisenberger vd. (1986,1990,1997,1999,2001) tarafından geliştirilen ve Selçuk (2003) tarafından geçerlilik çalışmaları yapılmış olan 8 soru yer almaktadır.

Dördüncü bölümde, örgüte bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer (1991,1997) tarafından geliştirilen “Örgüte Bağlılık Ölçeğinin” Wasti (2000) tarafından geçerlilik çalışmaları yapılmış olan 18 sorusu yer almaktadır.

Beşinci bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Podsakoff ve Mackenzie tarafından Organ’ın tanımladığı boyutları esas alarak geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin” Özen ve İşbaşı (2000a) tarafından geçerlilik çalışmaları yapılmış olan 34 sorusu yer almaktadır.

Araştırmanın yüzeysel geçerliliği 3 akademisyen ve ilgili alanda çalışan iki uzman tarafından son bir kez daha kontrol edildikten sonra anket 35 kişiye dağıtılarak pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonunda değişiklik yapılmasına gerek olmadığı görülmüştür.

Toplanan ilk 194 anketle sonradan elde edilen 73 ankete verilen cevaplar arasında farklılık olup olmadığı araştırılmış anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Bulgular

Katılımcıların %55.8’ini kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların % 62,8’i yüksek okul ve üzerinde eğitim seviyesine sahiptir. % 51,4’ü bekar ve kalan evli çalışanlardan % 39,3’ü çocuk sahibidir. Katılımcıların yaş ortalaması 33,6 olup en genç çalışan 20, en yaşlı çalışan ise 55 yaşındadır. Katılımcıların mevcut görevlerinde hizmet verme süresi ortalama 4,5 yıl olup aynı pozisyonda en uzun çalışma süresi 32 yıldır. Çalışanların % 29,8 mevcut görevine işletme içi terfi, % 17,1’i işletme bünyesinden farklı bir bölümden benzer pozisyona nakil yoluyla gelirken % 13,5’i bir başka işletmeden benzer/aynı pozisyondan, yine % 5,7’si bir başka işletmeden terfi yoluyla şu andaki görevine gelirken % 33,8’i iş değişikliği yapmamıştır. Yine aynı çalışan grubunun % 30,2’si çalışma hayatında herhangi bir iş değişikliği beklememektedir. Buna karşılık değişikliğin 6 ay içinde gerçekleşeceğini düşünenler % 3,3, 6 ay 1 yıl arasında düşünenler % 12,7, 1 yıl 3 yıl arasında düşünenler % 21,6, 3 yıl 5 yıl arasında düşünenler % 16,3, 5 yıldan daha uzun bir sürede düşünenler ise % 15,6 ‘dır. Bir sonraki iş değişikliğini nasıl gerçekleşeceğine yönelik verilen cevaplar ise şu şekildedir. Katılımcıların % 49,0’u işletme bünyesinde terfi edeceğini, % 23,3’ü işletme

içinde benzer bir pozisyona nakil yoluyla geçeceğini, % 13,1'i başka bir işletmeye terfi ederek geçebileceğini, % 9,4'ü bir başka işletmedeki benzer/aynı pozisyona geçebileceğini, % 0,8'i sektörü terk edebileceğini düşündüğünü ifade etmiştir.

Platoda bulunma, destek ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeye önce ilgili boyutlar faktör analizine tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen analizlerde faktör modeli olarak asal bileşenler (principal components) analizinden yararlanılırken, faktör boyutları arasındaki ayrımları daha net bir şekilde ortaya koyabilmek amacıyla varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Faktör sayılarını belirlemek için temelde scree plot yönteminden yararlanılmıştır. Faktör analizlerinde özdeğerleri (eigen value) 1 ve üzerinde ayrıca faktör yükleri 0,50 ve üzerinde olan değerler dikkate alınmıştır. Yapılan faktör analizlerinde Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Ölçüm Değerleri (KMO Measure of Sampling Adequacy) ve Bartlett's Test of Sphericity (BTS) değerleri hesaplanarak faktörlerin uygunluğu irdelenmiştir. Faktör analizi sonucu elde edilen KMO (0.823) ve BTS (6,863.587; p=0.000) değerleri dikkate alındığında örneklemin ve korelasyon matrisinin faktör analizine uygun nitelikler taşıdığı görülmektedir. Değişimin açıklanma oranı % 68.20'dir.

Ölçüm aracının güvenilirliğini incelemek üzere yapılan Cronbach's Alpha iç tutarlılık analizi sonucunda ifadelerin güvenilirlik katsayıları sırasıyla içeriksel plato 0.890, yapısal plato 0.780, bireysel plato 0.705, amir desteği 0.927, örgüt desteği 0.899, duygusal bağlılık 0.791, normatif bağlılık 0.755, devam bağlılığı 0.853 ve tümü için 0.823 olarak bulunmuştur.

Ankete cevap veren çalışanların yaşları arttıkça içeriksel (0.187**) ve yapısal (0.232**) platoda bulunma düzeylerinin arttığı, duygusal (-0.213**) ve normatif (-0.157**) bağlılıklarının azaldığı, devam bağlılığının (0.123*) arttığı belirlenmiştir.

Anketi dolduran çalışanların çalışma süreleri arttıkça içeriksel (0.166**) ve yapısal (0.181**) platoda bulunma düzeylerinin artmakta, duygusal (-0.206**) ve normatif bağlılıkları (-0.204*) azalmaktadır.

Benzer şekilde son görevlerinde bulunma süreleri arttıkça içeriksel (0.184**) ve yapısal (0.179**) platoda bulunma düzeylerinin artmakta, duygusal (-0.243**) ve normatif bağlılıkları (-0.186*) azalmaktadır.

Algılanan amir ve kurum desteği ortalamaları (3.04/3.05) birbirine yakın bulunmuştur.

İçeriksel plato düzeyleri artan çalışanların amir (-0.295**) ve örgüt desteği (-0.303**) algısı azalmaktadır. Aynı şekilde yapısal plato düzeyleri artan çalışanların amir (-0.221**) ve örgüt desteği (-0.229**) algısı azalmaktadır. Bireysel platoda bulunma düzeyleri artan çalışanların ise örgüt desteği algısı (0.230**) artmaktadır.

Plato düzeyleri ile algılanan destekler diğer yönden incelediğinde içeriksel ve yapısal plato düzeylerinin algılanan amir (-0.192**/-0.143**) ve örgüt desteği (-0.208**/-0.158**) arttıkça azaldığı, örgüt desteğinin etkisinin daha fazla olduğu görülmektedir.

İçeriksel plato düzeyleri artan çalışanların duygusal bağlılıkları (-0.157**) azalmaktadır. Yapısal plato düzeyleri artan çalışanların duygusal (-0.268**) ve normatif (-0.140*) bağlılıkları azalmakta, devam bağlılığı (0.171**) arttırmaktadır.

Algılanan amir ve örgüt desteği arttıkça duygusal (0.482**/0.399**) normatif bağlılık (0.281**/0.429**) düzeyi artmakta, devam bağlılığı (-0.181**/-0.311**) düzeyi azalmaktadır.

Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yapısal plato arttıkça azaldığı (-0.163**), algılanan amir (0.344**) ve örgüt desteği (0.228**) ile arttığı tespit edilmiştir. Normatif bağlılık düzeyi algılanan örgüt desteği yükseldikçe artmakta (0.386**), devam bağlılığı ise azalmaktadır (-0.293**).

Platoda bulunma, destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri incelemeye önce ilgili boyutlar faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi sonucu elde edilen KMO (0.777) ve BTS (9,972.248; p=0.000) değerleri dikkate alındığında örneklemin ve korelasyon matrisinin faktör analizine uygun nitelikler taşıdığı görülmektedir. Değişimin açıklanma oranı % 68.91'dir.

Ölçüm aracının güvenilirliğini incelemek üzere yapılan Cronbach's Alpha iç tutarlılık analizi sonucunda ifadelerin güvenilirlik katsayıları sırasıyla özgecilik+nezaket 0.882, vicdanlılık 0.785, sportmenlik 0.816, sivil erdem 0.843 ve tümü için 0.810 olarak bulunmuştur.

İçeriksel plato düzeyleri artan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik+nezaket (-0.207**), vicdanlılık (-0.192**) ve sportmenlik (-0.161**) davranışları azalırken, yapısal plato düzeyleri artan çalışanların özgecilik+nezaket (-.138*) ve sivil erdem (-0.190**) davranışları azalmaktadır.

Algılanan örgüt desteği arttıkça özgecilik+nezaket (0.307**), vicdanlılık (0.291**) ve sivil erdem (0.425**) davranışları artmaktadır.

SONUÇLAR

Yapısal, içeriksel ve/veya bireysel nedenlerle durgunluk yaşayan çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığını irdelemek, algılanan amir ve örgütsel desteğin bu ilişkiler arasındaki rolünü araştırmak amacı ile bir bankanın İstanbul'daki şubelerinde, örneklem yöntemi ile yapılan bu araştırma sonucunda;

Anketi cevaplayan çalışanların yaşları ilerledikçe içeriksel ve yapısal plato düzeylerinin arttığı, duygusal ve normatif bağlılıklarının azaldığı, devam bağlılığının arttığı belirlenmiştir. Çalışma ve son görevde bulunma süreleri arttıkça içeriksel ve yapısal plato düzeylerinin artmakta, duygusal ve normatif bağlılıkları azalmaktadır.

Ankete cevap veren çalışanların yaşları, çalışma süreleri ve son görevlerinde bulunma süreleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişki bulunmamıştır.

Algılanan amir ve kurum desteği ortalamaları birbirine yakın olmasına rağmen içeriksel ve yapısal plato düzeyleri üzerinde algılanan örgüt desteğinin etkisinin daha fazla olduğu bulunmuştur.

Çalışanların normatif ve devam bağlılık düzeyleri üzerindeki en önemli bağımsız değişkenin algılanan örgüt desteği, duygusal bağlılıkta amir desteği olduğu tespit edilmiştir.

İçeriksel ve yapısal plato düzeyleri artan çalışanların amir ve örgüt desteği algıları azalmaktadır. Diğer yönden içeriksel ve yapısal plato düzeylerinin algılanan amir ve örgüt desteği arttıkça azaldığı, örgüt desteğinin etkisinin daha fazla olduğu görülmüştür.

İçeriksel plato düzeyleri artan çalışanların duygusal, yapısal plato düzeyleri artan çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları azalmakta, devam bağlılığını artmaktadır.

Algılanan amir ve örgüt desteği arttıkça duygusal ve normatif bağlılık düzeyi artarken, devam bağlılığı düzeyi azalmaktadır.

İçeriksel plato düzeyleri artan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik+nezaket, vicdanlılık ve sportmenlik davranışları azalırken, yapısal plato düzeyleri artan çalışanların özgecilik+nezaket ve sivil erdem davranışları azalmaktadır.

Algılanan örgüt desteği, özgecilik+nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem davranışları üzerinde olumlu katkı sağlamaktadır.

Kariyer durgunluğu (plato) konusunda yapılan yazın araştırmasında; durgunluğun yapısal, içeriksel ve bireysel nedenlerden olmak üzere üç farklı boyutunun birlikte ele alındığı başka bir çalışmaya rastlanmamış olması bu çalışmanın bilimsel katkılarından biridir. Yapısal, içeriksel ve/veya bireysel nedenlerle durgunluk yaşayan çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide algılanan amir ve örgütsel desteğin rolünün Türk yazınında ilk defa irdelenmesinin de bilimsel bir katkı olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, S. ve Aranya, N. (1984), A Comparisons of the Work Needs, Attitudes, and Preferences of Professional Accounts at Different Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 25(1), 45-57.
- Allen, T.D.; Russell, J.E.A.; Poteet, M.L. ve Dobbins, G.H. (1999). [Learning and development factors related to perceptions of job content and hierarchical plateauing](#). *Journal of Organizational Behavior*, 20(7); 1113-1137.
- Anafarta, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 3(1), 115-128.
- Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (2), 1-17.
- Argon, T. ve Altay, E. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Asa, Y. ve Dalkılıç, N. (2008). Örgütsel Bağlılıkta Üç Bileşen ve Yan Unsurlar Teorisine Yönelik Kütahya Kamu Sektörü Araştırması. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya, 852-857.
- Aşkun, N.C. (2006). Örgütsel Stres ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Aytaç, M. (2001). *Akademisyenlerin Çalışma Yasamı ve Kariyer Sorunları*. Bursa: T.C. Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü Yayınları.
- Badaine, K. (2008). The Relationship among Career Plateauing, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Expatriates in Taiwan. Providence University College of Management. *Master Thesis*,
- Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara, Nobel Yayınları.
- Bardwick, J.M. (1986). *The Plateauing Trap: How to Avoid it in Your Career... and Your Life*. New York: Amacom.
- Bingöl, D.; Naktiyok, A. ve İşcan, Ö.F. (2003). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon. 491-508.
- Baumol, W.J.; Blinder, A. ve Wolff, E.N. (2003). *Downsizing in America: Reality, Causes and Consequences*. New York: Russell Sage Foundation.
- Burke, R.J. ve Cooper, C.L. (2000), *The New Organizational Reality: Transition and Renewal*. In *The Organization in Crisis: Downsizing Restructuring, and Privatization*. (Eds. Burke, R.J. ve Cooper, C.L.). Oxford: Blackwell, 3-19.
- Can, H., Akgün A. ve Kavuncubası Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakar, N.D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Chay, Y.W.; Aryee, S. ve Chew, I. (1995). Career Plateauing: Reactions and Moderators Among Managerial and Professional Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 61-78.
- Deniz, N.; Yozgat, U.; Bayrak, B.; Yiğit, İ. ve Tür, Ş. (2008). Orta Kademe Yöneticilerin Kariyer Durgunluğu (Plato) ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya. 913-918.
- Eisenberger, R.; Stinglhamber, F.; Vandenberghe, C.; Sucharski, I.L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R.; Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

- Eisenberger, R.; Cummings, J.; Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820
- Eisenberger, R.; Rhoades, L. ve Cameron, J. (1999). Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040.
- Eisenberger, R.; Armeli, S.; Rexwinkle, B.; Lynch, P.D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Ekinci, H. ve Ekinci, S. (2003). İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 109-120
- Elsass, P.M. ve Raltson, D.A. (1989). Individual Responses to the Stress of Career Plateauing. *Journal of Management*, 15(1), 35-47.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. Beta: İstanbul.
- Ference, T.P., Stoner, J.A. ve Warren, E.K. (1977). Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612
- Feldman, D.C. ve Weitz, B.A. (1988). Career Plateaus Reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69-80.
- Gümüş, M.; Hamarat, B. ve Erdem, H. (2003). Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon, 987-998.
- Hunter, L.W. and Thatcher, S.M.B. (2007). Feeling the Heat: Effect of Stress, Commitment and Job Experience on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 50(4): 953-968
- Karabey, C.N.; İşcan, Ö.F. ve Naktiyok, A. (2006). Psikolojik Sahiplik: Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum, 217-224.
- Karaca, S. (2001). “ İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Pamukkale Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi: Denizli
- Kaya, N.ve Selçuk, S. (2007). “Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”, Doğu Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (2):175-190
- Koç, R. (2008). Personel Güçlendirme ile Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Lapalme, M-È.; Tremblay, M. ve Simard, G. (2009). The Relationship Between Career Plateauing, Employee Commitment and Psychological Distress: The Role of Organizational and Supervisor Support. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1132-1145.
- Liden, R.C., Shore, L. M. and Wayne, S.J. (1997). Perceived Organizational Support and Leader- Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Thousand Oask, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P.; Stanley, D.J.; Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R.T., Stone, E.F. ve Porter, W.L. (1979). "The interaction of personality and job scope in predicting turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 15(1), 78-89.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, W.L. (1979). "The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Noe, R. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. (Çev.: Çetin, C.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Öncül, M.S.; Akın, A. ve Yüksel, İ. (2009). Kariyer Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Görgül Bir Çalışma. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir. 708-713.
- Özdemir, Y. (2005). Kariyer Devreleri ile Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği. Sakarya Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, (21), 77-96.
- Özen İşbaşı, J. (2000a). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Takım Turizm Örgütünde Uygulama. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Özen İşbaşı, J. (2000b). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir, 359-372.
- Özen Kutanis, R. ve Y. Özdemir. (2005). Kariyer Devreleri Akademisyenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarında Etkili Bir Unsur mudur? 13. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, 157-160.
- Özgener, Ş. ve Allazarov, Y. (2009). Personel Güçlendirme ve Algılanan Kontrolün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kültürlerarası Bir Araştırma. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir. 470-477
- Roper, A. ve Tremblay, M. (2004). Career Plateauing Reactions the Moderating Role of Job Scope, Role Ambiguuity and Participation Among Canadian Managers. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 996-1017
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Schein, E.H. (1971). The individual, the organization and the career. A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Selçuk, G. (2003) Örgütsel desteğin çalışanların iş ile ilgili tutumlarına etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.

- Stout, S.K., Scloum, J.W. ve Cron, W.L., (1988). Dynamics of the Career Plateuing Process. *Journal of Vocational Behavior*, 32(1), 74-91.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Torlak, Ö. ve Koç, U. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yöneticiler İçin Ne İfade Ediyor. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya, 640-646.
- Uçar, D. (2009). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role Of Organization-Based Self-Esteem, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Veiga, J.F. (1981). Plateaued Versus Nonplateaued Managers: Career Patterns, Attitudes and Path Potential. *Academy of Management Journal*, 24(3). 566-578.
- Wasti, S.A. (2000a). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış. Türkiye’de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No 21.
- Wasti, S.A. (2000b). Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir, 401-410.
- Wasti, S.A. ve Önder, Ç. (2006). Kültürlerarası Örgütsel Bağlılık Yazını: Gelişmeler, Sorunları ve Öneriler. *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum, 225-227.
- Yıldırım, M.H. ve Demirel, Y. (2009). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir. 585-589.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN, ÖRGÜTSEL SINIZM İLE İLİŞKİSİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİ: 4-5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç. Dr. Berrin GÜZEL

Adnan Menderes Üniversitesi, Tur. İşl. ve Ot. Y.O.

berringuzel@hotmail.com

Yrd. Doç. Dr. Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Nevşehir Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

nilufer.percin@nevsehir.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Tur. İşl. ve Ot. Y.O.

suleaydin2002@hotmail.com

ÖZET

Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanlarına yönelik davranışları ve bunun karşılığında çalışanların da bu davranışların altında yatan örgütsel güduları yorumlaması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm, “kişinin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumları” olarak açıklanmaktadır. İşten ayrılma niyeti ise çalışanların örgütten gönüllü olarak işten ayrılma düşüncesi şeklinde ifade edilmektedir. Algılanan örgütsel desteğin yüksek olması, devamsızlık, işe geç gelme ve iş ile ilişkili olmayan çabalarda bulunmalarda azalma sağlamaktadır.

Bu noktadan hareketle, bu çalışma ile örgütsel destek kavramının, örgütsel sinizm oluşmasına ve işten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede, söz konusu çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algıları ve örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyetine etkileri ölçülmüştür.

Anahtar Kelimeler: örgütsel destek, sinizm, otel işletmeleri.

1.GİRİŞ

Algılanan örgütsel destek (AÖD), çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleridir (Özdevecioğlu, 2003: 113). Çalışanlar, örgüte olan katkılarına değer verilmesi ve örgütün çalışanların refahını önemsemelerine yönelik genel bir inanç geliştirmektedir. Çalışanlara göre, örgüte kişilik özelliklerinin yüklenmesi örgütsel desteği etkilemektedir. Algılanan örgütsel desteğin gelişimi, yapısı ve sonuçlarını inceleyen örgütsel destek teorisine göre, sosyo-duygusal gereksinimlerin karşılanması ve örgüte yapılan katkıların örgüt tarafından ödüllendirilmesini belirlemek için çalışanlar örgütsel destek algısı geliştirmektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006:689).

AÖD'nin yüksek olması, çalışanın örgüt için daha fazla çalışmasına ve ek çalışma süresini önemsenmemesini sağlamaktadır (Wang ve Shu, 421). AÖD, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması için örgütteki diğer çalışanlara yardımcı olmak gibi ek roller benimsemesi konularında zorunluluk hissetmelerine neden olmaktadır (Shanock ve Eisenberger, 2006:689). Ancak bu noktada AÖD örgüte ve çalışana göre değişebilir. Bazı çalışanlar bunu örgüt üyelerinin kendilerine bir işi tamamlamak için yardım etmesi veya araç sağlaması gibi etkenlerle değerlendirirken, bazıları örgüt üyelerinin kendilerine tanıdığı eğitim imkânını kapsamında değerlendirebilir (Çakar ve Yıldız, 2009: 76). AÖD'nin oluşmasında örgütün uyum desteği, finansal destek ve kariyerle desteği önemlidir. Uyum desteği, örgütte yeni yer alan bir çalışanın işe uyum sağlamasına yönelik etkinliklere önem verilmesi anlamındadır. Finansal destek çalışanların dinansal gereksinimlerini dikkate alarak, katkıları doğrultusunda ücretlendirilmesi ve maddi faydalar sağlanmasıdır. Kariyer desteği ise çalışanların kariyer gereksinimlerinin karşılanması olarak ifade edilmektedir (Akın, 2008:142). AÖD'nin yüksek olması, çalışanın performansında artış ve devamsızlık davranışında azalmayı sağlayabilmekte (Aselage ve Eisenberger, 2003:492); yönetimin çalışanlara örnek teşkil etmesi, hedefleri açık ve net olarak saptaması, geri besleme vermesi ve yaratıcı fikirleri cesaretlendirmesi iş tatminini arttırmakta ve işten ayrılma niyetini engellemektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 37).

Örgütsel sinizm kavramı, kişinin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumlarının olması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tutumlar örgüte yönelik olumsuz duyguları ve eleştirel davranışları içermektedir (Abraham, 2000:269). Sinizm kavramı, değişimi yönetmeye yönelik başarısız olan idari çabaların tekrarı sonucunda çalışanların aldatılma ve kötümserlik duygusunun oluşması şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu duyguya sahip çalışanlara göre örgüt içerisinde ortalama bir çalışan örgütsel ödüllere adil şekilde yararlanamamaktadır (Anderson ve Bateman, 1997:451). Örgütsel sinizmin temelinde üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar inanç, duygu ve davranış boyutlarıdır. Buna göre inanç boyutunda örgüt içerisinde bütünlük bulunmamaktadır. Bu boyutta, çalışanlara göre örgüt içerisinde adalet, dürütlük ve samimiyet eksikliği bulunmaktadır, prensiplerde amaçlara uygunluk söz konusu değildir. Örgüt içerisinde alınan kararlarda kişisel çıkarlar ön plandadır. Duygu boyutu inanç boyutu gibi hissedilmektedir. Çalışanlarda örgüte karşı güçlü duygusal tepkiler bulunmaktadır. Bu boyut içerisinde çalışanlar örgüte kızgınlık ve üzüntü duyabilmekte, örgütten nefret edebilmekte ve örgütü düşündüğünde örgütten utanç duyabilmektedir. Davranış boyutunda ise çalışanlar örgüte karşı olumsuz ve çoğunlukla küçümseyici bir tutumda bulunabilmektedir. Bu tutumların en yaygını örgüte karşı güçlü eleştirilerde bulunmaktadır. Çalışanlar geleceğe yönelik kötümser düşünceler içerisine girebilir (Dean vd, 1998:345-346). Yöneticilerin yüksek ücret alması, örgütsel performansın düşük olması, işten çıkarmaların fazlalığı (Andersson ve Bateman, 1997:451), psikolojik kontrat ihlali (Brandes ve Das, 2006:240) örgütsel sinizmi etkilemektedir.

İşten ayrılma niyeti yakın tarihte işten ayrılma isteğinin bilinçli bir şekilde ortaya çıkması olarak tanımlanmakta ve işten ayrılmanın bilinçli sürecindeki son aşama olarak nitelendirilmektedir. Bu kavram çalışanın yakın tarihte örgütten ayrılma olasılığının öznel varsayımdır. AÖD işten ayrılma niyetinin önemli etkenlerinden biridir ve AÖD'nin düşük olması çalışanın işten ayrılmanın yüksek olmasına neden olmaktadır (Cho vd., 2009:374). İşten ayrılma niyetini etkileyen etkenler temel olarak gruplandırıldığında çevresel, iş ile ilişkili etkenler ile kişilik özellikleri olmak üzere üç grupta incelenmektedir. İşsizlik oranı, iş algısı, sendikaların olması, yeni memurların işgücüne katılma oranı çevresel etkenler; ücret, iş performansı, yönetici-ücret-iş arkadaşı-terfi olanakları memnuniyeti ve örgütsel bağlılık iş ile ilgili etkenler; yaş, kıdem, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi etkenler de kişisel özellikler olarak ele alınabilir (Yıldız, 2008:44). Ayrıca sorumluluk ve yetki

sahibi olunması, çalışanların örgütsel davranışları (Choi, 2006:322), iş-aile ve aile-iş çatışması (Karatepe ve Kılıç, 2007:238), sosyalleşme (Lam vd.2006:218) gibi konular da işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

Çalışmanın temel amaçları otel işletmelerinde çalışanların demografik değişkenlerinin algılanan örgütsel destek, sinizm ve işten ayrılma niyeti ile aralarında anlamlı bir fark olup olmadığının tespiti ve algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda sinizmi ve işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediğinin saptanmasıdır. Buna göre mevcut çalışma için hipotezler kurulmuştur. Literatürün temelini oluşturan çalışmaların çoğunlukla yurtdışındaki işletmelerde ve turizm haricindeki sektörlerde uygulanmış olması, mevcut çalışmayı bu alanda özgün kılmaktadır.

2. ARAŞTIRMA ve BULGULAR

Araştırma kapsamında Marmara bölgesinde yer alan toplam 17 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çeşitli birimlerde yer alan 185 çalışan araştırmaya katılmıştır. Araştırma için gerekli veriler anket tekniği aracılığıyla elde edilmiş ve SPSS 16 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Ankette örgütsel destek algısını ölçmek üzere Eisenberger vd (1986) tarafından geliştirilmiş ölçek, örgütsel sinizm algısı için ise, Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeği ve işten ayrılma niyeti için de Singh vd. (1996) kullanılmıştır. Ankette 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Değerlendirmeye 154 anket alınmıştır. Analizlerde t-testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Anketin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) = ,761'dir.

Anket verilerinin analizinde ise şu bulgular elde edilmiştir: Ankete katılan çalışanların 66.2%si erkek, 54%ü evli, 46%si 26-35 yaşları arasında, 38%'i lise ve dengi okul mezunu, 46.1%i turizm eğitimi almış, 58.4%ü otel işletmesinde kadrolu olarak istihdam edilmekte, 38%i işletmede ve 27%si 2-5 yıldır sektörde çalışmakta, 32%si yiyecek-içecek biriminde, 53%ü alt kademede görev yapmakta ve 53%ü 501 – 1000 TL arasında gelir elde etmektedir. Ankete katılanların 61%i bağımsız ve 41%i 5 yıldız otel işletmesinde yer almaktadır.

Sinizmin inanç boyutu, çalışanların cinsiyete ($p=,337$), turizm eğitimi alıp almadıklarına ($p=,989$), kadro durumlarına ($p=,159$), medeni durumlarına ($p=,884$), yaşına ($p=,584$), eğitim düzeyine ($p=,290$), işletmedeki çalışma süresine ($p=,732$), sektördeki çalışma süresine ($p=,797$), görev yaptıkları birime ($p=,121$), gelir düzeylerine ($p=,715$) çalıştıkları otelin statüsüne ($p=,814$) ve otelin sınıfına ($p=,171$) göre farklılık göstermediği görülmektedir. Çalışanların inanç boyutu sadece kadro düzeylerine ($p=,019$) göre farklılık göstermektedir. Buna göre müdürlerin (a.o. 1,82; std.spm. ,908) inanç boyutundaki sinizmi en düşük düzeydedir. Bunu sırasıyla alt kademe çalışanları (a.o. 2,11; std.spm. ,884) ve birim şefleri (a.o. 2,59; std.spm. 1,082) izlemektedir.

Sinizmin duygu boyutu, çalışanların cinsiyete ($p=,922$), turizm eğitimi alıp almadıklarına ($p=,554$), medeni durumlarına ($p=,670$), yaşına ($p=,248$), eğitim düzeyine ($p=,396$), işletmedeki çalışma süresine ($p=,747$), görev yaptıkları birime ($p=,460$), kadro düzeylerine ($p=,191$), gelir düzeylerine ($p=,602$), çalıştıkları otelin statüsüne ($p=,434$) ve otelin sınıfına ($p=,553$) göre farklılık göstermediği görülmektedir. Ancak sinizm duygusal boyutu kadro durumlarına ve sektördeki çalışma süresine ($p=,000$) göre farklılık göstermektedir ($p=,006$). Buna göre kadrolu çalışanların örgüte yönelik duygusal sinizmi (a.o. 1,58; std.spm. ,760),

sözleşmeli çalışanlara (a.o. 2,05; std.spm. 1,034) göre daha düşüktür. Diğer bir ifadeyle sözleşmeli çalışanlar, örgüte duygusal boyutta daha sinik tutumlarda bulunabilmektedir. Sektördeki çalışma süreleri göz önüne alındığında 1 yıldan daha az süredir sektörde çalışanlar (a.o. 2,50; std.spm. 1,132) en düşük iken, bunu sırasıyla 14 yıl ve daha fazla, 6-9 yıl, 10-13 yıl ve 2-5 yıldır sektörde çalışanlar izlemektedir.

Sinizmin davranış boyutu, çalışanların cinsiyete (p=,786), turizm eğitimi alıp almadıklarına (p=,093) kadro durumlarına (p=,543), medeni durumlarına (p=,624), yaşına (p=,386), işletmedeki çalışma süresine (p=,506), sektördeki çalışma süresine (p=,103), görev yaptıkları birime (p=267), kadro düzeylerine (p=,133), gelir düzeylerine (p=,571), çalıştıkları otelin statüsüne (p=,286) ve otelin sınıfına (p= ,886) göre farklılık göstermediği görülmektedir. Ancak sinizm davranış boyutu çalışanların sadece eğitim düzeyine (p=,050) göre farklılık göstermektedir. Buna göre ilköğretim mezunlarının (a.o. 2,23; std.spm. ,960) en düşük düzeyde iken, bunu sırasıyla lise ve dengi okul (a.o. 2,42; std.spm. ,970), lisans (a.o. 2,45; std.spm. ,821), lisansüstü (a.o. 2,50; std.spm. 1,132) takip etmektedir. Önlisans mezunları (a.o. 3,07; std.spm. 1,303) sinizmin davranış boyutunda kararsızlık düzeyindedir.

AÖD'nin kariyer boyutu algısının çalışanların cinsiyete (p=,370), turizm eğitimi alıp almadıklarına (p=,818), medeni durumları (p=,621), yaşına (p=,489), eğitim düzeyine (p=,386), işletmedeki çalışma süresine (p=,253), sektördeki çalışma süresine (p=,987), görev yaptıkları birime (p=599), çalıştıkları otelin statüsüne (p=,798), otelin sınıfına (p= ,667) göre farklılık göstermediği görülmektedir. Ancak çalışanların AÖD-kariyer algıları, kadro durumlarına, kadro düzeylerine (p=,013) ve gelir düzeylerine (p=,030) göre farklılık göstermektedir. Buna göre kadrolu çalışanların (a.o. 2,20; std.spm. ,968) AÖD-kariyer algıları, sözleşmeli çalışanlara göre (a.o. 2,55; std.spm. ,916) daha düşüktür. Kadro düzeylerine göre bakıldığında ise, müdürlerin (a.o. 1,89; std.spm. 1,017) AÖD kariyer algıları en düşük düzeydedir. Bunu sırasıyla alt kademe çalışanları (a.o. 2,35; std.spm. ,916) ve birim şefleri (a.o. 2,77; std.spm. 1,134) izlemektedir. Buna göre en fazla AÖD-kariyer algıları birim şeflerinde en yüksek, müdürlerde ise en düşük düzeydedir. Çalışanların gelir düzeyleri incelendiğinde ise, 2001 TL'den daha yüksek (a.o. 1,64, std.spm. ,964) ücret alanların AÖD-kariyer algıları düşük olmakta, bunu da sırasıyla 1501-2000 TL (a.o. 2,05, std.spm. ,878), 501-1000 TL (a.o. 2,48, std.spm. 1,025), 1001-1500 TL (a.o. 2,48, std.spm. ,964) izlemektedir. 500 TL'den daha az gelir elde eden (a.o. 3,00, std.spm. 1,767) çalışanların AÖD-kariyer algısı tam bir kararsızlık düzeyindedir.

AÖD'nin finansal boyutu çalışanların cinsiyete (p=,893), turizm eğitimi alıp almadıklarına (p=,944), kadro durumlarına (p=,914), medeni durumlarına (p=,254), yaşına (p=,383), eğitim düzeyine (p=,749), sektördeki çalışma süresine (p=,343), görev yaptıkları birime (p=402), kadro düzeylerine (p=,795), gelir düzeylerine (p=,894), çalıştıkları otelin statüsüne (p=,874) ve otelin sınıfına (p= ,228) göre farklılık göstermediği görülmektedir. Ancak çalışanların işletmedeki çalışma süresine (p=, 034) göre AÖD-finansal boyutu farklılık göstermektedir. Buna göre, 6-9 yıl arasında çalışanların AÖD-finansal algıları oldukça düşük iken (a.o. 2,38, std.spm. 1,090), sırasıyla 2-5 yıl (a.o. 3,01, std.spm. ,922), 14 yıl ve üzeri (a.o. 3,17, std.spm. 1,146), 1 yıldan daha az süre çalışanlar (a.o. 3,19, std.spm. 1,030) ile 10-13 yıl arasında çalışanların (a.o. 3,38, std.spm. 1,043) AÖD-finansal destek boyutu kararsızlık düzeyindedir. Diğer bir deyişle 6-9 yıldır işletmede çalışanlar haricindeki çalışanlarda finansal anlamda AÖD konusunda kararsızdır.

İşten ayrılma niyetinin çalışanların cinsiyete (p=,613), medeni durumlarına (p=,513), eğitim düzeyine (p=,134), işletmedeki çalışma süresine (p=,241), görev yaptıkları birime

($p=508$), kadro düzeylerine ($p=652$), gelir düzeylerine ($p=,085$) ve otelin sınıfına ($p= ,764$) göre farklılık göstermediği; buna karşılık yaşına ($p=,050$), turizm eğitimi alıp almadıklarına ($p=,022$), kadro durumlarına ($p=,022$), sektördeki çalışma süresine ($p=,013$), çalıştıkları otelin statüsüne ($p=,027$) göre farklılaştığı görülmektedir. Çalışanların yaşı dikkate alındığında, 36-45 yaş arasındaki çalışanların işten ayrılma niyeti en düşük düzeyde iken (a.o. 1,68; std.spm. 1,191), bunu sırasıyla 26-35 yaş (a.o. 2,21; std.spm. 1,107), 18-25 (a.o. 2,33; std.spm. 1,340) ve 46-55 yaş arasındakiler (a.o. 2,50; std.spm. 1,658) izlemektedir. Buna göre çalışanlar genellikle işten ayrılmayı düşünmemekte, bu düşünce en çok 36-45 yaş arasındaki çalışanlarda yoğunudur. Turizm eğitimi alınmasına incelendiğinde, çalışanlar genel olarak işten ayrılmayı düşünmemekle birlikte, turizm eğitimine sahip olmayanlara kıyasla (a.o. 2,35; std.spm. 1,239), turizm eğitimine sahip olmayanlara kıyasla (a.o. 1,89; std.spm. 1,155) bu durumda kararsızlık düzeyine daha yakındırlar. Kadro durumları açısından bakıldığında, kadrolu çalışanlar (a.o. 1,89; std.spm. 1,137), sözleşmeli çalışanlara kıyasla (a.o. 2,42; std.spm. 1,332) daha düşük düzeyde işten ayrılma niyetindedir. Diğer bir ifadeyle, her iki grup işten ayrılma niyetinde olmamasına rağmen, sözleşmeli çalışanlar, kadrolu çalışanlara kıyasla bu konuda kararsızlık düzeyine daha yakındır. Sektördeki çalışma süresi incelendiğinde, 1 yıldan daha kısa süredir (a.o. 1,28; std.spm. ,566) sektörde çalışanlar en düşük işten ayrılma niyetini gösterenlerdir. Bunu sırasıyla, 10-13 yıl (a.o. 1,92; std.spm. 1,091), 14 yıl ve üzeri (a.o. 2,03; std.spm. 1,420), 6-9 yıl (a.o. 2,15; std.spm. 1,051) ve 2-5 yıldır (a.o. 2,35; std.spm. 1,303) sektörde istihdam edilenler izlemektedir. Buna göre çalışanlar çoğunlukla işten ayrılma niyetinde değildir. Otelin statüsü göz önüne alındığında, zincir otel işletmesinde çalışanlar (a.o. 1,72; std.spm. ,909) bağımsız otel işletmesinde çalışanlara kıyasla (a.o. 2,27; std.spm. 1,340) daha düşük düzeyde işten ayrılma niyetindedir. Diğer bir ifade ile zincir otel işletmesi çalışanları, işten ayrılmayı düşünmemektedir.

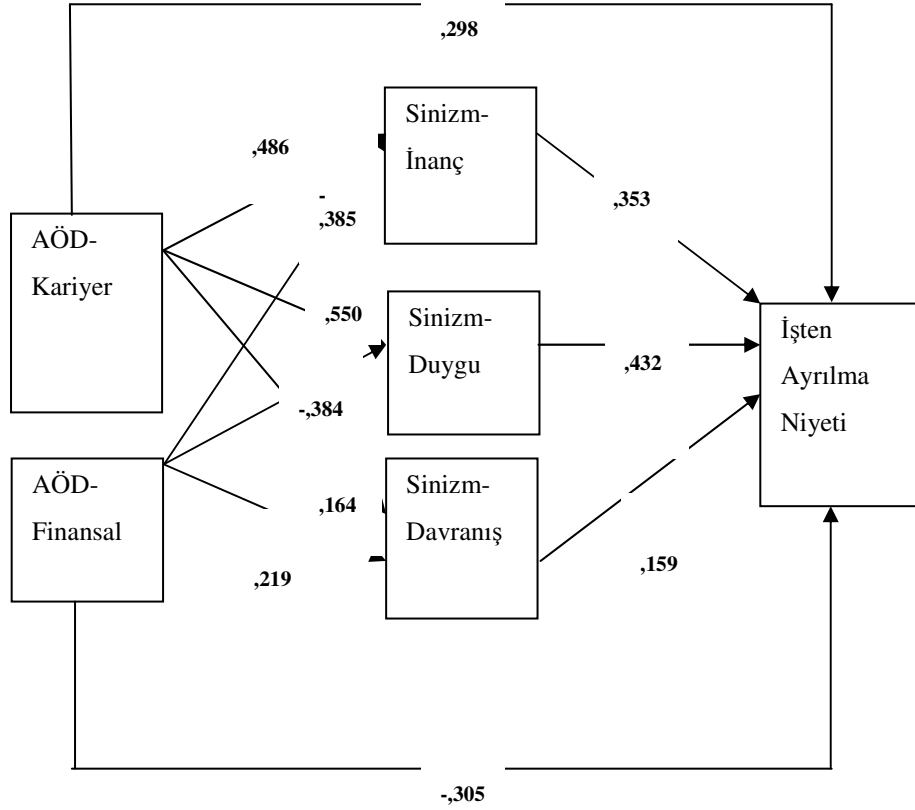
Çalışanların örgütsel destek algıları ile sinik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi temel amaçlardan biridir. Buna göre korelasyon analizi yapılmış ve örgütsel destek boyutları ile sinik tutumlar ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Destek, Sinik Tutumlar ve İşten Ayrılma Niyeti Korelasyon Tablosu

	Sinizm-İnanç	Sinizm-Duygu	Sinizm-Davranış	AÖD-Kariyer	AÖD-Finansal	İ.A.N
Sinizm-İnanç	-	632*	267*	486*	-385*	353*
Sinizm-Duygu	632*	-	275*	550*	-384*	432*
Sinizm-Davranış	267*	275*	-	164*	-219*	159
AÖD-Kariyer	486*	550*	164*	-	-399*	298*
AÖD-Finansal	-385*	-384*	-219*	-399*	-	-305*
İşten Ayrılma Niyeti	353*	432*	159	298*	-305*	-

Tablodaki veriler incelendiğinde AÖD kariyer boyutu ile sinizmin inanç, duygu ve davranış boyutları arasında istatistiksel anlamda anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca AÖD kariyer boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında da pozitif yönlü bir ilişki

olduğu gözlenmiştir. AÖD finansal boyutu incelendiğinde ise, sinizmin inanç, duygu ve davranış boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel anlamda anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre örgütsel desteğin, sinik tutumlara ve işten ayrılma niyetine etkileri aşağıdaki şekilde incelenebilir. Sinizmin inanç boyutu ile duygu ve davranış boyutu arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre inanç boyutundaki artış, duygu ve davranış boyutunda da artışa neden olmaktadır.



Şekil 1: Örgütsel Desteğin, Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileri

Şekil incelendiğinde AÖD kariyer boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer konusunda AÖD'deki artış, işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Buna karşılık AÖD finansal boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü, zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bu anlamda finansal anlamda AÖD'deki azalma, çalışanların işten ayrılma niyetini arttırmaktadır.

3. SONUÇ

Çalışanların örgüt içerisinde örgüt tarafından desteklenmesi, onların örgüte olan bağlılıklarını arttırırken, örgüt hakkındaki olumsuz duygu ve düşüncelerini de azaltabilmektedir. Bu da zaman içerisinde örgütte çalışanların verimliliğini ve işletmenin karlılığına etki edebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin alt kademe çalışanlara yönelik destek sağlaması temeldir.

Çalışmada örgütsel desteğin çalışanların sinik tutumlarına ve işten ayrılma niyetine olan etkileri incelenmiştir. Bu noktada kariyer anlamında örgütsel desteğin sağlanması işten ayrılma niyetini arttırırken, finansal destek azaltmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanların işten ayrılmalarının azalmasında finansal destek arttırılması önemlidir. Bu noktada kariyere dayalı AÖD'nin neden işten ayrılma niyetini olumlu etkilediği konusunun incelenmesi gerekmektedir. Çalışmada ayrıca çalışanların sinik tutumlarının işten ayrılmada etkili olduğu görülmektedir. Bu etkilerin arttırıcı/azaltıcı etkenlerin de incelenmesi ayrı bir çalışma gerektirmektedir. Mevcut çalışmanın ülkenin diğer bölgelerinde de yapılması elde edilen sonuçların geçerliliğinin net ve açık şekilde saptanmasında etkili olabilecektir. Ayrıca günümüzde yaşanan ekonomik krizin de çalışma sonuçlarını etkileyebileceği göz önüne alınmalıdır. Bu anlamda farklı sektörler ve ekonomik canlanmanın yaşandığı bir dönemde kavramların incelenmesi, AÖD-Sinizm-İşten Ayrılma Niyeti kavramlarının birbirleri ile ilişkilerinin daha net biçimde ortaya konmasında etkili olabilecektir.

KAYNAKLAR

- Abraham, R. 2000. Organizational Cynicism: Bassand Consequences, Genetic, Social and General Psychology Monographs, Vol:126 (3), 269-292.
- Akın, M. 2008. Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol:25, (2), 141-170.
- Andersson L. M. Ve Bateman, T. S. 1997. Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects, Journal of Organizational Behaviour, Vol:18 (5), 449-469.
- Aselage, J ve Eisenberger, R. 2003. Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration, Journal of Organizational Behavior, Vol:24, 491-509.
- Brandes, P. Ve Das, D. 2006. Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, Employee Health, Coping and Methodologies Research in Occupational Stress and Well Being, Vol:5, 233-266.
- Cho, S., Johansson, M.M. ve Guchait, P. 2009. Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay, International Journal of Hospitality Management, Vol:28(3), 374-381.
- Choi, K. 2006. A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees' Turnover Intention, Asia Pacific Journal of Tourism Research, Vol:11(4), 321-337.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, s. 2009. Örgütsel Adaletin İş tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Vol:8(28), 68-90.

- Çekmecelioğlu, H. G. 2005. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6(2), 23-39.
- Dean, J. W., Brandes, P. Ve Dharwadkar, R. 1998. Organizational Cynicism, Academy of Management Review, Vol:23 (2), 341-352.
- Karatepe, O.M. 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, Vol:28, 238-252.
- Lam, T., Lo, A. Ve Chan, J. 2002. Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry, Journal of Hospitality and Tourism Research, Vol. 26, 217-234.
- Özdevecioğlu, M. 2003. Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol: 18 (2), 113-130.
- Shanock, L. R. Ve Eisenberger, R. 2006. When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance, Journal of Applied Psychology, Vol:91(3), 689-695.
- Singh, J., Verbeke, W. ve Rhoads, G. K. 1996. Do Organizational Practices Matter in Role Stress Processes? A Study of Direct and Moderating Effects for Marketing-Oriented Boundary Spanners, Journal of Marketing, Vol:60, 69-86.
- Wang K. Ve Shu, Q. The Moderation Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Technostress and Role Stress. 420-424.
- Yıldız, S. 2008. Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Vcerimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

İŞ DOYUMU VE KURUMSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ; TÜRK İLAÇ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN TIBBİ TANITIM TEMSİLCİLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

Sakarya Üniversitesi İİBF
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

Ph. D. Mesut AKDERE

University of Wisconsin-Milwaukee,
Department of Administrative Leadership

Bora YENİHAN

Sakarya Üniversitesi, SBE,
Çalışma Ekonomisi Yüksek Lisans Öğrencisi

Entelektüel sermayenin önem kazandığı günümüz de işletmeler, çalışanlarının iş doyumunu arttırmak ve kurumsal bağlılık algılarını güçlendirmek adına önemli yatırımlar ve çalışmalar yapmaktadırlar. Özellikle insan kaynakları çalışmaları bu yatırımların temelini oluşturmaktadır..

İşletmeler, temel amaçları olan “kar, büyüme ve süreklilik” olgularını sağlayabilmelerinin insan faktörüne bağlı olduğunu kabul etmişler; insan faktörünü güçlendirmek ve örgüt kültürünü oluşturabilmek adına kurumsal bağlılık algısını arttırmaları gerekliliğini benimsemişlerdir. Kurumsal bağlılık algısının güçlendirilmesi aşamasında iş doyumunu hem bir araç hem de amaç olarak karşımıza çıkmaktadır..

Çalışmanın Amacı.

Çalışma, kurumsal bağlılık algısının güçlendirilmesinde iş doyumunun etkisini ortaya koymak ve Türk İlaç Sektöründe çalışan Tıbbi Tanıtım Temsilcilerinin kurumsal bağlılık algılarını ve iş doyum seviyelerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın temel amacı ise; ilaç firmalarında çalışanların iş doyum seviyeleri ile kurumsal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesidir..

Çalışmanın Önemi.

Bu çalışma neticesinde, ilaç firması çalışanlarının, iş doyum seviyelerinin kurumsal bağlılık algılarını hangi düzeyde etkilediği belirlenecek ve kurumsal bağlılığın oluşturulmasında iş doyumunun etkileri incelenecektir. Türk İlaç Sektöründeki yerli ve yabancı firmaların Marmara bölgesinde faaliyet gösteren çalışanları üzerinde yapılacak bu çalışmada, yerli ve yabancı şirket çalışanlarının kurumsal bağlılık algıları ve iş doyum seviyeleri karşılaştırmalı olarak incelenerek demografik faktörlerin etkileri araştırılacaktır..

Çalışmanın Yöntemi.

Kurumsal bağlılık algısı ve iş doyumunu seviyeleri çerçevesinde, çalışanlara anket tekniği uygulanarak SPSS programı ile bu anketler yorumlanacaktır..

Çalışmanın İçeriği.

Teorik altyapı:

İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli bir konu olan, “kurumsal bağlılık ve iş doyumunu” ‘nın tanımı, çalışanların iş doyumunu ve kurumsal bağlılığa bakış açıları, kurumsal bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişki, kurumsal bağlılık ve iş doyumunu etkileyen faktörler gibi konulara yer verilecektir.

Uygulama kısmında:Çalışmanın ampirik yönü ele alınacaktır. İlaç firması çalışanlarının çalıştıkları firmanın yerli/yabancı oluşu ve kazanç, cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem gibi demografik değişkenlere bağlı olarak kurumsal bağlılık algısı ile iş doyum seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenecektir. Ayrıca araştırmaya katılan ilaç firması çalışanlarının, kurumsal bağlılık algısı ve iş doyumunu olgularına ilişkin bilgi, düşünce ve tutumlarına yönelik verilere uygulama çalışmasında yer verilecek ve açıklanmaya çalışılacaktır. Bunların ardından verilere dayanarak genel değerlendirme yapılacak ve sonuçlar bu bulgular ışığında irdelenecektir.

Ankete ilişkin değerlendirmeler SPSS 17.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak yapılacak, veriler öncelikle tanımlayıcı daha sonra çıkarımsal istatistik bazında incelenecektir. Demografik değişkenlere ait frekans dağılımları verildikten sonra, araştırmada kullanılan diğer değişkenlerin etkileşimi değerlendirilecektir. Değişkenler arasındaki farklılık ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasında T test ve Tek yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) testleri kullanılacaktır. Ayrıca anket verilerinin güvenilirliği Cronbach Alpha değerinden yararlanılarak test edilecektir